

MESG
MESTRADO EM ENGENHARIA
DE SERVIÇOS E GESTÃO

Recomendação de Boas Práticas no *Crowdsourcing* – um Caso de Estudo

Andreia Manuela Antunes Barbosa

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Dr. João Pascoal Faria

Orientador na Sage Portugal: Eng^a. Sílvia Pinheirinho



Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia

FEUP

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto

2015-09-21

Resumo

O *crowdsourcing* tem vindo a tornar-se uma prática cada vez mais aplicada no contexto empresarial e surge como um processo de criação e inovação de produtos e serviços, geração de ideias ou conteúdos, aproveitando o conhecimento e competências de indivíduos que compõe uma *crowd*. As organizações têm tentado incorporar com sucesso o *crowdsourcing* na sua estrutura organizacional, permitindo que os consumidores participem ativamente no processo de criação de valor através do fornecimento voluntário das suas competências, habilidades e conhecimentos.

O objetivo desta investigação, no contexto da Comunidade Sage adotada pela Sage Portugal, consiste em compreender o fenómeno de participação dos clientes e parceiros e como aumentar a adesão destes, explorando o que os motiva a participarem em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming* e que características deste processo podem contribuir para aumentar a sua adesão e melhorar a adoção destas iniciativas pela Sage Portugal.

Como metodologia de investigação foi utilizado o estudo de caso, e tendo em consideração a perspetiva dos clientes e parceiros e da própria empresa, foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas as quais permitiram recolher dados importantes. Este estudo pretende responder à seguinte questão principal: Como conseguir a adesão dos clientes e parceiros na Comunidade Sage?. Para responder à questão central de investigação foram efetuadas três questões: A cultura da empresa permite este género de comunidades?; O que motiva os clientes e parceiros a participar em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*?; Que pré-requisitos podem ser identificados para uma iniciativa de *crowdsourcing* de sucesso?.

Os resultados sugerem que para a adoção de *crowdsourcing* é necessário ter em consideração determinados aspetos, como a cultura da empresa, recrutamento dos participantes e dinamização da comunidade numa fase inicial, motivação da *crowd* e requisitos de usabilidade e sociabilidade. No que concerne às motivações para participação em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*, verifica-se que os clientes e parceiros da Sage Portugal apresentam uma mistura tanto de motivações intrínsecas como extrínsecas, onde as motivações extrínsecas são mais dominantes. Conclui-se esta dissertação com um conjunto de recomendações para a Sage Portugal, as quais foram apreendidas no decorrer de todo o processo de investigação, e que também poderão ser úteis para as empresas que pretendam iniciar iniciativas de *crowdsourcing* (*crowdsupport* e *crowdstorming*) através da criação de uma comunidade própria.

Palavras-Chave: *Crowdsourcing*, motivação, co-criação, inovação

Recommendation of Best Practices for Crowdsourcing - a Case Study

Abstract

Crowdsourcing has becoming a method more and more applied in the business context and appears as a creation and innovation process of products and services, conception of ideas or contents and fundraising, leveraging the knowledge and competencies of individuals (the crowd). The organizations have been trying to successfully incorporate crowdsourcing in their structure allowing consumers to participate actively in the process of value creation through the volunteer supply of their expertise, skills and knowledge.

The purpose of this research consists in understanding the phenomenon of the participation of clients and partners and how to increase their partaking, in the context of the Sage Community adopted by Sage Portugal, exploring their motivation to participate in crowdsupport and crowdstorming initiatives, and which characteristics of this process can contribute to increase the participation and to improve the introduction of these initiatives by Sage Portugal.

The methodology used for this research was the case study. Taking into account the perspective of clients and partners and also the perspective of the own company, semi-structured interviews were conducted that allowed to gather important data. This study aims to reply to the following key question: How to get the participation of clients and partners in the Sage Community? To answer this central question, three sub-questions were formulated: Does the organization culture allow this kind of communities?; What motivates clients and partners to participate in crowdsupport and crowdstorming initiatives?; What pre-requisites could be identified for a successful crowdsourcing initiative?.

The results suggest that for the adoption of crowdsourcing it is necessary to consider some aspects like the organization culture, the recruiting of the participants, the stimulation of the community in an initial phase, the crowd motivation and the usability and sociability requisites. What concerns the motivations for participating in crowdsupport and crowdstorming initiatives, it is perceived that the Sage Portugal clients and partners have both intrinsic and extrinsic motivations, where the latter are dominant. This research concludes with a set of recommendations for Sage Portugal, as well for the organizations that intend to start crowdsourcing initiatives (crowdsupport e crowdstorming) through the creation of an own community.

Keywords: Crowdsourcing, motivation, co-creation, innovation

Lista de abreviaturas

ECE – *Extraordinary Customer Experience*

NIF – Número de Identificação Fiscal

CRM – Customer Relationship Management

SSO – Suporte Sage Online

Agradecimentos

Agradeço...

Ao Professor Doutor João Pascoal Faria por me ter orientado ao longo desta longa etapa.

À Sage Portugal por me ter possibilitado a realização deste projeto de dissertação, em especial à Sílvia Pinheirinho pelo apoio durante a sua realização.

À minha mãe e irmã Susana por acreditarem que eu seria capaz, pela paciência e compreensão reveladas e apoio demonstrado ao longo de todo este processo.

À minha irmã gémea, Marlene, que percorreu este caminho comigo e que sem o apoio incondicional dela a concretização deste objetivo nunca teria sido possível.

À Patrícia Ferreira e à Joana Santos pelo apoio e pelas emoções partilhadas.

À minha prima Ana Antunes que me apoiou e motivou a cumprir este objetivo.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Apresentação da empresa – Sage Portugal.....	1
1.2	Objetivos e âmbito do projeto.....	2
1.3	Metodologia.....	3
1.4	Organização da dissertação.....	4
2	Conceitos Base e Estado da Arte	5
2.1	Conceito de <i>crowdsourcing</i>	5
2.2	O processo de <i>crowdsourcing</i>	6
2.3	Tipologias de <i>crowdsourcing</i>	8
2.3.1	Tipologia de Jeff Howe.....	8
2.3.2	Tipologias de Daren Brabham.....	10
2.3.3	Tipologias de Enrique Estellés-Arolas e Fernando González-Ladrón-De-Guevara	11
2.4	Motivação e Incentivos subjacente à participação em <i>crowdsourcing</i>	12
2.5	Benefícios associados ao <i>crowdsourcing</i>	15
2.6	Desafios associados ao <i>crowdsourcing</i>	16
3	Apresentação do Caso de Estudo	18
3.1	Contextualização do problema.....	18
3.2	Metodologia.....	22
3.2.1	Participantes	22
3.2.2	Instrumentos	24
3.2.3	Procedimentos	25
4	Apresentação dos Resultados	27
4.1	Resultados das entrevistas efetuadas a clientes e parceiros.....	27
4.2	Resultados das entrevistas efetuadas aos diretores da Sage Portugal	36
5	Discussão dos Resultados.....	43
5.1	Discussão dos resultados referentes às entrevistas a clientes e parceiros.....	43
5.2	Discussão dos resultados referentes às entrevistas aos diretores da Sage Portugal	48
5.3	Resposta às questões de investigação.....	50
6	Recomendação de Boas Práticas.....	54
7	Conclusões, Limitações e Perspetivas de Trabalho Futuro.....	56
7.1	Conclusões	56
7.2	Limitações	57
7.3	Perspetivas de Trabalho Futuro	57
	Referências	59
	ANEXO A: Guião da entrevista a clientes e parceiros da Sage Portugal que já participaram na Comunidade Sage.....	63
	ANEXO B: Guião da entrevista a clientes e parceiros da Sage Portugal que nunca participaram na Comunidade Sage.....	64
	ANEXO C: Guião da entrevista a diretores da Sage Portugal	65

ANEXO D: Esquematização do conteúdo das entrevistas por temas, categorias e subcategorias resultantes das entrevistas realizadas aos clientes e parceiros da Sage Portugal e respetiva frequência de referência	66
ANEXO E: Esquematização do conteúdo das entrevistas por temas, categorias e subcategorias resultantes das entrevistas realizadas aos diretores da Sage Portugal e respetiva frequência de referência	68

Índice de Imagens

Figura 1 - Processo de <i>crowdsourcing</i> : adaptado de Schenk e Guittard (2009).....	6
Figura 2 – Estatutos atribuídos aos participantes da <i>Sage Community</i>	19
Figura 3 - Número de sessões e utilizadores no SSO	20
Figura 4 - Número de sessões efetuadas na Comunidade Sage.....	20

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Exemplos de <i>crowdsourcing</i> : adaptado de Schenk e Guittard (2009)	8
Tabela 2 - Resumo das diversas tipologias de <i>crowdsourcing</i>	12
Tabela 3 - Exemplos de fatores motivacionais associados à participação em <i>crowdsourcing</i> . 13	
Tabela 4 - Fatores motivacionais e incentivos: adaptado de Leimeister et al. (2009).....	14
Tabela 5 - Descrição da amostra referente a clientes e parceiros	23
Tabela 6 - Categorização do tema "Como teve conhecimento da Comunidade Sage"	27
Tabela 7 - Categorização do tema "Participação"	28
Tabela 8 - Categorização do tema "Benefícios e obstáculos"	31
Tabela 9 – Categorização do tema "Interface e processo de funcionamento"	32
Tabela 10 – Categorização do tema "Motivação"	36
Tabela 11 - Categorização do tema "Divulgação da Comunidade Sage"	37
Tabela 12 - Categorização do tema "Promoção da Comunidade Sage"	37
Tabela 13 - Categorização do tema "Tarefas / Desafios"	38
Tabela 14 - Categorização do tema "Cultura da empresa"	39
Tabela 15 – Categorização do tema “Benefícios e obstáculos”	42

1 Introdução

Crowdsourcing emerge num novo contexto, onde os clientes assumem um novo papel de geradores de conteúdo e de inovação, sendo uma prática que aproveita as capacidades produtivas destes para fins específicos. Desta forma, as empresas estão a reconhecer, cada vez mais, a necessidade e a importância em inovar em parceria com os seus clientes, estabelecendo uma relação mais próxima com estes.

O *crowdsourcing* ao aproximar as organizações dos consumidores permite que estes participem no processo de criação de valor. Enquanto a popularidade deste fenómeno aumenta, é necessário criar linhas orientadoras para o sucesso na sua implementação por parte das organizações que decidam adotar este modelo como fonte de vantagem competitiva. Tendo em consideração o descrito, o foco desta dissertação centra-se no caso de estudo da Sage Portugal como um exemplo prático da implementação de *crowdsourcing*, mais concretamente *crowdsupport* e *crowstorming*.

No presente capítulo será efetuada uma breve introdução e apresentação genérica de todo o trabalho desenvolvido no âmbito do projeto.

1.1 Apresentação da empresa – Sage Portugal

A Sage Portugal pertence ao Grupo Sage, líder global no desenvolvimento e comercialização de *software* de gestão empresarial para pequenas e médias empresas, com presença em mais de 24 países (cobrindo UK e Irlanda, Europa, América Norte e África do Sul). É cotada na Bolsa de Londres, integrando o FTSE 100, desde 1999, e conta com mais de 6 milhões de clientes em todo o mundo.

A Sage entra em Portugal com a aquisição da Infologia no ano 2000 e, nos anos que se seguiram, a empresa adquiriu mais de 10 empresas, resultado de uma estratégia continuada de expansão por aquisições. Atualmente, apresenta uma equipa com 170 colaboradores, cerca de 100 mil clientes e uma rede de 1500 parceiros.

Em Portugal têm escritórios em Lisboa e no Porto, onde existe uma área de Investigação e Desenvolvimento responsável pela inovação e evolução dos produtos. Possuem ainda uma área de Serviços responsável por providenciar apoio técnico personalizado e formação a utilizadores e parceiros. E uma equipa Comercial e de Marketing orientada para a satisfação dos parceiros e clientes finais.

A empresa, ainda que multinacional, dispõe de soluções de gestão desenvolvidas também no e para o mercado nacional. Providenciam uma gama de serviços e de *software* de gestão que abrange as áreas de *back-office* (Gestão Comercial, Contabilidade e Gestão Financeira, Salários e Recursos humanos) e de *front-office* (POS, E-commerce e CRM), de forma a poderem acompanhar as empresas na gestão e na evolução do seu negócio, independentemente do ramo de atividade.

A **Visão** do grupo consiste em querer ser reconhecido como o suporte mais valioso das pequenas e médias empresas, dando maior liberdade para que tenham sucesso. Como **Valores**, as empresas do grupo Sage acreditam no poder da Simplicidade e acreditam que têm de ser flexíveis e ágeis para responder às necessidades dos seus clientes. Ouvem os seus clientes. São criativas, desafiando o mercado todos os dias e gerando inovação. Preocupam-se não só com os resultados obtidos, mas também com os meios para os atingir. Estabelecem relações fortes com os seus clientes, baseadas na confiança e na colaboração em equipa.

1.2 Objetivos e âmbito do projeto

Este projeto de dissertação foi realizado em contexto empresarial, no âmbito do Projeto de Dissertação do Mestrado em Engenharia de Serviços e Gestão, da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Tem como tema “Recomendação de Boas Práticas no *Crowdsourcing* – um Caso de Estudo” e decorreu na empresa Sage Portugal.

Serviço é a aplicação de competências (conhecimentos e habilidades) por uma entidade em benefício de outra (Vargo e Lusch, 2004). A escala e complexidade dos sistemas de serviços estão a crescer rapidamente e a importância de se utilizar os recursos de forma eficiente, eficaz e de forma sustentável está a aumentar, tornando os serviços uma parte cada vez maior da criação de valor nas economias modernas.

A introdução da Web 2.0 veio alterar a relação entre consumidores e organizações (Berthon et al., 2012; Hammon & Hippner, 2012). Devido a esta e à evolução das tecnologias de comunicação e redes sociais, os consumidores estão cada vez mais informados, conectados, com poder e ativos (Prahalad e Venkat Ramaswam, 2004a, 2004b), passando de meros consumidores de informação para, simultaneamente, criadores e consumidores de informação (Berthon et al., 2012). O conceito de co-criação de valor vem explicar como as empresas e os consumidores criam valor em conjunto. Apesar de a oferta de produtos e serviços ser cada vez maior, os consumidores procuram influenciar cada parte do sistema de negócios e influenciar a oferta disponível assim como interagir com a empresa e, desta forma, co-criar valor. Através de um sistema de co-criação de valor com os consumidores, as empresas procuram também obter novas formas de vantagem competitiva (Prahalad e Venkat Ramaswam, 2004a, 2004b). Estes novos consumidores são designados de “*prosumers*” (*producer* + *consumer*), uma vez que não querem permanecer passivos mas intervir no processo de produção dos produtos e serviços que consomem (Toffler, 1980), possuindo um amplo poder de alcance, de transmitir a sua mensagem e de influenciar a procura. Para obter sucesso na venda de produtos e serviços, as empresas deverão estar abertas a novas oportunidades, compreender a transformação no comportamento dos novos consumidores e construir fortes relações com estes.

Organizar e juntar os indivíduos para partilharem pensamentos, ideias e experiências sobre os produtos ou serviços disponibilizados pela empresa poderá contribuir para proporcionar experiências únicas aos clientes. Nesse sentido, muitas empresas estão a servir-se de comunidades de forma a promover o diálogo entre clientes e entre clientes e organização. Para muitas empresas, estas comunidades que englobam clientes estão a tornar-se uma parte integrante da sua estratégia de serviços. Essas comunidades normalmente endereçam questões que consomem tempo e recursos dentro de um ambiente tradicional de *call center* e também permitem chegar a soluções únicas e que as organizações poderiam nunca ter considerado até então (Cortada et al., 2012).

Com o objetivo de poder a vir beneficiar de uma grande comunidade *online* e ter a oportunidade de se conectar com os seus clientes e parceiros, a Sage Portugal criou a Comunidade Sage, providenciando uma forma de capturar, acompanhar e aproveitar, em tempo real, os *inputs* fornecidos pelos seus clientes e parceiros, simultaneamente estes poderiam beneficiar também de um espaço de entajuda, colaboração e partilha com outras pessoas, podendo ter as suas questões respondidas, ajudar outros com as mesmas dúvidas, partilhar ideias ou votar nas que mais gostam. Esta iniciativa pode ser denominada de *crowdsourcing* uma vez que, para além de utilizar uma *crowd* composta por clientes e parceiros como fonte de conhecimento e de ajuda a outros utilizadores (*crowdsupport*), a

empresa, através da monitorização desta mesma *crowd*, poderá recolher a sua opinião acerca dos produtos e serviços que disponibiliza e gerar novas oportunidades e ideias (*crowdstorming*) em colaboração com estes.

Este projeto de dissertação apresenta como objetivo principal compreender como se pode conseguir e aumentar a adesão dos clientes e parceiros na Comunidade Sage, explorando o que motiva estes a participar em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming* e que características deste processo podem contribuir para aumentar a sua adesão nesta comunidade e, consequentemente, contribuir para o sucesso da adoção destas iniciativas pela Sage Portugal. Pretende-se ainda fornecer recomendações para que a Sage Portugal possa implementar o *crowdsourcing*, mais concretamente para tarefas de suporte técnico (*crowdsupport*) e inovação nos produtos e serviços (*crowdstorming*), com sucesso. Estas indicações poderão ser também úteis para as organizações que queiram recorrer a esta prática através da criação da sua própria comunidade.

1.3 Metodologia

A metodologia deste projeto de dissertação envolve uma parte conceptual e teórica e uma parte prática. Ou seja, numa primeira fase, foi efetuada uma pesquisa e seleção bibliográfica. No âmbito deste projeto de dissertação, a revisão da literatura teve como objetivo aprofundar os conhecimentos sobre *crowdsourcing*, tendo sido filtrada a informação mais relevante para este projeto.

Numa segunda fase, verificou-se a aplicação prática dos conhecimentos anteriormente abordados com vista a atingir os objetivos definidos. Tendo em consideração os objetivos definidos para este projeto, considerou-se que o estudo de caso seria a metodologia mais apropriada uma vez que, segundo Yin (2014), o estudo de caso é uma estratégia utilizada quando se pretende conhecer o “como?” e o “porquê?” e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos na vida real. Nesse sentido, Yin (2014) refere que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações, constituindo-se um meio essencial de evidências para um estudo de caso, tendo sido, por isso, utilizada esta como instrumentos de recolha de dados.

Espera-se que os seus resultados obtidos possam dar resposta às seguintes questões de investigação:

- Como conseguir a adesão dos clientes e parceiros na Comunidade Sage?
 - A cultura da empresa permite este género de comunidades?
 - O que motiva os clientes e parceiros a participar em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*?
 - Que pré-requisitos podem ser identificados para uma iniciativa de *crowdsourcing* de sucesso?

Após a realização das entrevistas a clientes e parceiros e a diretores da Sage Portugal, procedeu-se à sua transcrição e respetiva análise qualitativa dos dados obtidos. Durante a análise dos dados recolhidos, e tendo como referência os objetivos que orientaram a investigação, foram organizadas as respostas através de temas, categorias e subcategorias, tendo sido fundamental para encontrar respostas relativamente aos objetivos inicialmente definidos. Tendo por base o caso de estudo da Sage Portugal, os resultados apresentados e discutidos serviram de orientação para a identificação de um conjunto de procedimentos.

Desta forma, no final, foi indicado um conjunto de boas práticas destinado a empresas que estejam a considerar adotar o *crowdsourcing*, para iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*, através da criação de uma plataforma (*website*) de *crowdsourcing* própria, de forma a explorar e potenciar esta prática.

Com a realização deste projeto de dissertação espera-se que os resultados sejam um contributo útil para a Sage Portugal, assim como fornecer informações importantes para empresas que já implementaram ou que planeiam implementar iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*.

1.4 Organização da dissertação

Para uma melhor compreensão da estrutura da presente dissertação, a mesma encontra-se estruturada em sete capítulos principais. O primeiro capítulo introduz o enquadramento do projeto de dissertação, onde são identificados o âmbito e os objetivos para a sua realização, assim como a respetiva metodologia adotada para dar resposta às questões de investigação.

No segundo capítulo serão apresentados os Conceitos Base e Estado da Arte, consistindo na exposição do tema mediante a revisão de literatura e apresentados os aspetos teóricos relevantes para o estudo. Neste capítulo são abordados temas como o conceito de *crowdsourcing*, quais os modelos de *crowdsourcing* existentes, os motivos e incentivos subjacentes à participação em iniciativas de *crowdsourcing* e os benefícios e desafios associados a esta iniciativa.

O terceiro capítulo refere-se à análise do problema, onde será efetuada uma apresentação mais detalhada e explícita do caso de estudo Sage Portugal, sobre o qual incide este projeto de dissertação. Este capítulo destina-se também à fase metodológica, onde será definida a amostra, descritos os instrumentos utilizados e os procedimentos adotados na recolha de dados.

No quarto e quinto capítulos será elaborada a apresentação e discussão sobre resultados obtidos, respetivamente. No quinto capítulo será também dada resposta às questões que orientam este projeto de dissertação.

Seguidamente, o sexto capítulo destina-se à construção de um modelo de boas-práticas, as quais as quais foram apreendidas no decorrer de todo o processo de investigação.

Por último, o sétimo capítulo, apresenta as conclusões do trabalho realizado, onde se reúnem os principais contributos assim como sugestões para estudos futuros.

Encontram-se ainda nos anexos deste documento os elementos de trabalho desenvolvidos e referenciados ao longo deste projeto de dissertação.

2 Conceitos Base e Estado da Arte

Neste capítulo será efetuada uma revisão da literatura para contextualizar o tema objeto de estudo e servir de base teórica para as questões em investigação. Desta forma, será explicado o conceito de *crowdsourcing*, quais os modelos de *crowdsourcing* existentes, quais os motivos e incentivos subjacentes à participação neste processo e os benefícios e desafios associados à sua implementação e adoção.

2.1 Conceito de *crowdsourcing*

A palavra *crowdsourcing* resulta da contração das palavras *crowd* (multidão) e *outsourcing* (subcontratação) (Schenk e Guittard, 2009), tendo o termo *crowdsourcing* sido popularizado por Jeff Howe num artigo publicado na revista *Wired* (Howe, 2006), onde foi proposta a seguinte definição:

“Simply defined, crowdsourcing represents the act of a company or institution taking a function once performed by employees and outsourcing it to an undefined (and generally large) network of people in the form of an open call. This can take the form of peer-production (when the job is performed collaboratively), but is also often undertaken by sole individuals. The crucial prerequisite is the use of the open call format and the large network of potential laborers.”

Pedersen et al. (2013) fornecem a seguinte definição para *crowdsourcing*:

“A collaboration model enabled by people-centric web technologies to solve individual, organizational, and societal problems using a dynamically formed crowd of interested people who respond to an open call for participation”

Estellés-Arolas e Gonzalez-Ladron-de-Guevara (2012a), baseado numa pesquisa extensiva da literatura, analisaram várias definições já existentes e, selecionando os elementos comuns a estas, formularam uma definição mais atual e mais completa e que pretende abranger qualquer iniciativa de *crowdsourcing*:

“Crowdsourcing is a type of participative online activity in which an individual, an institution, a non-profit organization, or company proposes to a group of individuals of varying knowledge, heterogeneity, and number, via a flexible open call, the voluntary undertaking of a task. The undertaking of the task, of variable complexity and modularity, and in which the crowd should participate bringing their work, money, knowledge and/or experience, always entails mutual benefit. The user will receive the satisfaction of a given type of need, be it economic, social recognition, self-esteem, or the development of individual skills, while the crowdsourcer will obtain and utilize to their advantage what the user has brought to the venture, whose form will depend on the type of activity undertaken.”

Ao longo dos anos a definição tem evoluído e, provavelmente, continuará a evoluir à medida que a tecnologia avança e que mais empresas adotam novas e diferentes formas de interações. A definição de *crowdsourcing* pode variar mas a sua essência reside na utilização da inteligência coletiva de um grupo alargado de pessoas, de modo a desempenhar uma tarefa que normalmente seria executada pela própria empresa. É um modelo estratégico para atrair multidões interessadas e motivadas, sejam eles amadores ou profissionais da área, capazes de providenciar soluções superiores em qualidade e quantidade para problemas que as empresas

não conseguem resolver. A sua aplicabilidade é diversificada, ou seja, pode ser aplicada a uma variedade de indústrias, para resolver uma variedade de tarefas (Brabham, 2008).

2.2 O processo de *crowdsourcing*

O *crowdsourcing* é idêntico ao processo de *outsourcing* mas, em vez de recorrer a outras organizações, recorre à *crowd*, por meio de um convite aberto, através de uma plataforma *web*. Mesmo quando a organização não efetua um pedido explícito à *crowd*, estamos perante *crowdsourcing* se o conteúdo gerado pela *crowd* for complementar à oferta da empresa. Envolve, normalmente, a participação de três tipos de interveniente (Schenk e Guittard, 2009; Vukovic, 2009):

- **Crowd**

Composta por um conjunto diversificado de indivíduos, os membros da *crowd* são responsáveis por executar as tarefas. *Crowdsourcing* não é limitado a especialistas ou candidatos pré-selecionados, podendo, desta forma, qualquer indivíduo ser envolvido no processo.

- **Organizações**

Referem-se às entidades (por exemplo, uma entidade governamental, uma empresa ou um indivíduo) que têm um problema que necessita ser resolvido, beneficiando dos *inputs* fornecidos pela *crowd*.

- **Plataforma de *crowdsourcing***

Consiste numa plataforma intermediária que fornece a ligação entre a organização e a *crowd*. Uma empresa pode utilizar o seu próprio *website* de *crowdsourcing* ou contratar uma empresa especializada em *crowdsourcing* para assignar as tarefas.

A intermediação é essencialmente virtual uma vez que a *internet* possibilita duas vias de comunicação. Esta comunicação permite que as empresas expressem as suas necessidades e que os indivíduos que compõem a *crowd* trabalhem de forma colaborativa de modo a responder a essas necessidades. A *internet* é, por isso, um pré-requisito essencial deste processo pois as suas características, como a velocidade, alcance, o anonimato, permitem aumentar a qualidade, a quantidade e o ritmo e espaço de cooperação, coordenação e geração de ideias. A *internet* não tornou possível o *crowdsourcing* mas tornou-o mais eficaz (Brabham, 2011).

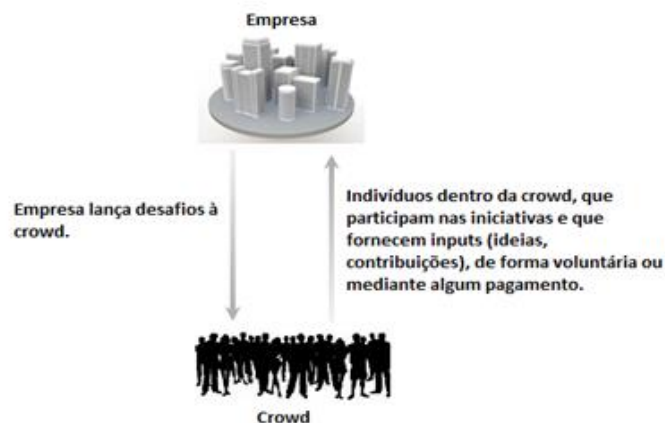


Figura 1 - Processo de *crowdsourcing*: adaptado de Schenk e Guittard (2009)

O processo de *crowdsourcing* inicia-se quando uma organização identifica uma tarefa que é realizada internamente e que se pretende que seja realizada externamente. Esta coloca o desafio à *crowd*, descrevendo a tarefa e as condições numa plataforma *web* e fixa os respetivos termos para a participação da *crowd* (prazos, recompensas, etc.). Os indivíduos que compõe a *crowd* são depois responsáveis por realizar as tarefas. No fim, a organização avalia as contribuições de acordo com as condições pré-estabelecidas e recompensa os indivíduos (Vukovic, 2009).

Geiger et al. (2011) identifica quatro dimensões no que concerne ao processo de *crowdsourcing*: pré-seleção dos contribuidores, acesso às contribuições, agregação das contribuições e remuneração das contribuições. Primeiro, a empresa responsável pelo processo de *crowdsourcing* deverá pré-selecionar a *crowd*. Seguidamente deverá decidir como será gerido o acesso e seleção das contribuições da *crowd*. E por último a empresa necessita de compensar os contribuidores.

Pré-seleção dos contribuidores: Esta dimensão diz respeito às restrições relativas aos potenciais contribuidores. Esta pré-seleção pode ser derivada do próprio processo, uma vez que, mesmo que não exista inicialmente uma pré-seleção, posteriormente a empresa pode excluir as contribuições e/ou os colaboradores que não respeitem as normas e padrões de qualidade exigidos. Uma outra forma de pré-seleção de indivíduos relaciona-se com razões específicas do próprio contexto. Ou seja, as empresas podem, por exemplo, restringir as contribuições aos seus próprios funcionários (por questões de confidencialidade ou conhecimento disponível) ou aos seus clientes (por estarem interessadas apenas na opinião destes). Podem existir situações onde são aplicados ambos os casos de pré-seleção descritos.

Acesso às contribuições: Esta dimensão indica até que ponto os indivíduos podem aceder às contribuições uns dos outros. Podem não ter acesso nenhum, em que não existe forma de verem ou comentarem qualquer contribuição dos outros indivíduos. As empresas podem não permitir este acesso por razões como privacidade, assegurar diversidade, ou apenas porque não é necessário para o seu propósito. Outro nível de acessibilidade permite ver as contribuições dos outros mas não permite comentar ou votar nestas. Contudo, se for permitido classificar ou comentar então estamos perante um nível de acesso superior. Por ultimo, o nível mais alto de acessibilidade consiste em poder modificar. Os contribuidores neste processo podem alterar ou apagar as contribuições uns dos outros com o objetivo de corrigir ou melhorar essas mesmas contribuições.

Agregação das contribuições: Esta dimensão descreve como é que as contribuições da *crowd*, no processo de *crowdsourcing*, podem ser usadas pela empresa que deseja alcançar um determinado resultado. As contribuições podem ser integrativas ou seletivas. São integrativas quando as contribuições são reutilizadas para um resultado final ou para recolher uma opinião coletiva. O processo é seletivo quando, de todas as contribuições, a empresa seleciona a que considera ser a melhor.

Remuneração das contribuições: Esta dimensão determina como é que os indivíduos são pagos ou recompensados pelo seu trabalho. As remunerações podem ser fixas e referem-se a um pagamento fixo independentemente do valor final da contribuição. Ou então, as remunerações podem depender do tipo de contribuição e são efetuadas dependendo da sua contribuição e do sucesso desta. Por fim, em alguns processos de *crowdsourcing* não existem pagamentos e dependem, completamente, de outros mecanismos para atrair os contribuidores.

O conceito de *crowdsourcing* cobre um conjunto diversificado de situações, estando em constante evolução relativamente à sua aplicabilidade no mundo real, demonstrando as potencialidades do método e a multiplicidade de áreas onde este pode ser aplicado

A Tabela 1 ilustra alguns exemplos, representando a abrangência do *crowdsourcing*, quer a nível da diversidade da sua aplicabilidade, de tipo de compensação associada e tipo de organização.

Tabela 1 - Exemplos de *crowdsourcing*: adaptado de Schenk e Guittard (2009)

Caso	Propósito	Lançamento	Remuneração
OpenStreetMap	Conteúdo geográfico	University College London, 2004	Nenhuma
ReCaptcha	Arquivo digital	Carnegie Mellon University, 2008	Nenhuma
Mechanical Turk (MTurk)	Análise de conteúdo e inteligência artificial	Amazon, 2005	Micropagamentos (<1€)
Humangrid	Análise de dados	Start-up, 2005	Remunerado (aprox. €10/H)
Designenlassen.de	Desenho gráfico	Start-up, 2007	Remunerado (€150-300)
Wilogo	Desenho gráfico	Start-up, 2006	Remunerado (aprox. €300)
Atizo	Conceitos inovadores	Start-up, 2007	Remunerado
InnoCentivo	Resolução de problemas e projetos de inovação	Eli Lilly, 2001	Remunerado (>1000€)

2.3 Tipologias de *crowdsourcing*

O conceito de *crowdsourcing* tem vindo a evoluir nos últimos anos e verifica-se um aumento significativo das suas práticas, demonstrando as suas potencialidades e a diversidade de áreas onde este pode ser aplicado. Desta forma, foram criados conceitos que sintetizam as iniciativas de *crowdsourcing*. Para uma melhor compreensão deste processo serão analisadas algumas tipologias de *crowdsourcing* existentes. Seguidamente serão descritos as tipologias definidas por Howe (2008), Brabham (2011) e Estellés-Arolas e Gonzalez-Ladron-de-Guvara (2012b).

2.3.1 Tipologia de Jeff Howe

Howe (2008) distingue quatro tipos principais de *crowdsourcing*: *crowd wisdom*, *crowd creation*, *crowd voting* e *crowdfunding*. O *crowd wisdom* é ainda subdividido em três subtipos, sendo eles, previsão de mercados, *crowdcasting* e *idea jam*.

- ***Crowd wisdom***

O primeiro tipo de *crowdsourcing* descrito por Howe (2008), o *crowd wisdom*, tem como base o conceito de inteligência coletiva e este descreve como essa inteligência coletiva pode ser explorada através de três processos: os mercados de previsões, *crowdcasting* e *idea jam*. Os mercados de previsões são uma forma útil de permitir que as *crowds* estimem a probabilidade de eventos futuros. Nos mercados de previsão, as pessoas compram e vendem "ações" de previsões sobre eventos futuros. Se as suas previsões estiverem corretas, eles são

recompensados. Ou seja, são utilizados mercados de previsão para aproveitar a inteligência coletiva de pessoas de forma a prever acontecimentos ou resultados com maior precisão. *Crowdcasting* consiste, essencialmente, na resolução de problemas ou situações específicas, em que alguém com um problema difunde-o para o maior número de indivíduos possível, na expectativa que alguém o consiga resolver. Muitas vezes a solução já é conhecida pelos indivíduos assim que veem o problema. Isto significa que muitas vezes os desafios não estão relacionados com a criação de conhecimento mas consistem em agregar e utilizar o conhecimento já existente. O sucesso deste processo reside na difusão do problema para o maior número possível de pessoas de forma a aumentar a probabilidade de se encontrar uma solução. Uma das vantagens do *crowdcasting* é que não parte do pressuposto que só algumas pessoas são qualificadas para desempenhar determinada função estendendo o desafio a quem estiver interessado. O terceiro método descrito por Howe (2008) denomina-se *Ideajam* e consiste na execução de uma série de sessões de brainstorming *online*, onde os indivíduos podem contribuir com ideias, comentar e votar nestas. É um processo semelhante ao *crowdcasting* mas mais aberto uma vez que permite à *crowd* discutir qualquer tópico de interesse e cujo resultado é indefinido. É usado para gerar novas ideias de qualquer natureza em vez de resolver um problema específico.

- ***Crowd creation***

Howe (2008) define *crowd creation* como uma atividade que faz uso da energia criativa dos indivíduos que compõe a *crowd*. Sendo provavelmente uma das formas mais utilizadas de *crowdsourcing*, consiste na criação de conteúdo a baixo custo, quer seja individualmente ou em colaboração. Contudo, a interação entre os participantes é muitas vezes importante pois o trabalho criativo envolve, geralmente, uma comunidade com um profundo compromisso com as tarefas e uns com os outros. Esta entreajuda entre os indivíduos da comunidade permite também aumentar a qualidade do trabalho, uma vez que os participantes se esforçam para melhorar a sua reputação no seio da comunidade. Apresenta como exemplos deste tipo de *crowdsourcing* casos como *YouTube* ou a *Threadless*.

- ***Crowd voting***

O *crowd voting* permite à *crowd* manifestar a sua opinião através de votação ou classificação, interagindo como se de um júri se tratasse. Ou seja, o valor do conteúdo é determinado coletivamente, sem a existência de qualquer tipo de censura. Votar passou a ser parte da cultura de consumo, onde se verifica uma mudança do poder dos produtores para os consumidores. Este tipo de informação pode ser posteriormente utilizado pelas empresas em processos de tomada de decisão. Veja-se o exemplo do *YouTube*, que recorre ao número de visualizações e de classificação de um vídeo para criar uma organização e para facilitar o acesso aos mesmos por parte dos utilizadores. *Reality TV shows*, tais como o *American Idol*, são outro exemplo de *crowdsourcing*, dado que estes recorrem à opinião do público, sendo conduzidos a votar em algum artista presente no programa, para escolher o vencedor. Este sistema permite encontrar cantores talentosos e cujos discos terão grande aceitação por parte do público.

- ***Crowdfunding***

Crowdfunding difere dos restantes tipos de *crowdsourcing* pois não depende das capacidades, conhecimentos, criatividade ou sentimentos da *crowd* mas depende do financiamento desta, estabelecendo uma ligação entre as pessoas que possuem dinheiro com aquelas que precisam dele. Permite, assim, às pessoas financiar projetos em que acreditam através de modestas contribuições de um grupo alargado de pessoas. Este pode ocorrer para uma diversidade de

propósitos, que vão desde apoio a projetos sociais, financiamento de pequenos negócios, a artistas que procuram apoio por parte dos fãs (por exemplo, bandas e filmes), para fins políticos (por exemplo, campanhas políticas), etc..

Muitas vezes, existe a combinação de um ou mais destes tipos de *crowdsourcing*. Por exemplo, a empresa Threadless.com desafia a *crowd* a submeter *designs* de t-shirts. É levada a cabo uma competição para que os *designers* possam contribuir com o seu trabalho. Posteriormente, os *designers* podem votar e determinar quais as t-shirts de que gostam mais e as vencedoras são depois produzidas e vendidas.

Apesar de forma diferente, estes métodos têm em comum a capacidade de aproveitar a sabedoria da multidão ou inteligência coletiva, de forma a resolver problemas ou a auxiliar tomadas de decisão.

2.3.2 Tipologias de Daren Brabham

Brabham (2011), define quatro tipos de *crowdsourcing* e cada um deles pode ser aplicado num contexto específico para atingir determinados objetivos, ou seja, cada um deles é adequado para abordar diferentes tipos de problemas:

- ***Knowledge Discovery and Management***

Nesta abordagem, uma comunidade *online* é desafiada a procurar conhecimento e informação existente na rede, permitindo, assim, ampliar a capacidade de descoberta de uma organização com recursos limitados. Esta abordagem parte do pressuposto que existe algures o conhecimento necessário e que, através de um processo gerido de forma eficiente, é possível utilizar uma comunidade *online* para encontrar e recolher esse conhecimento num repositório comum.

- ***Broadcast Search***

Esta abordagem é indicada para problemas onde uma provável resposta existe mas ainda não é conhecida pela organização. A transmissão do problema *online* permite atrair potenciais soluções. Esta abordagem tenta encontrar na rede um indivíduo, com as capacidades necessárias, para encontrar a resposta para o problema. Tendo em consideração a complexidade de alguns dos problemas e dos conhecimentos necessários para os resolver é comum a utilização de incentivos monetários para quem providenciar a solução para um determinado problema, não sendo, no entanto, a única motivação para os indivíduos participarem neste tipo de *crowdsourcing*.

- ***Peer-Vetted Creative Production***

Nesta abordagem a fase criativa de criação de um produto é alargado a um número de potenciais utilizadores presentes na *internet*, com o objetivo de terem acesso a um conjunto de boas ideias entre todas as ideias submetidas. Este processo permite, simultaneamente, identificar as melhores ideias e entrar num processo de co-criação entre empresa e o utilizador. Brabham (2011) refere “*It is a system where a ‘good’ solution is also the popular solution that the market will support.*”. Esta abordagem é assim apropriada para resolver problemas relacionados com as preferências dos consumidores, nomeadamente, problemas estéticos e *design*.

- ***Distributed Human Intelligence Tasking***

Esta abordagem é indicada quando o problema em causa envolve o processamento de grandes quantidades de informação. Problemas que envolvem grandes quantidades de dados e que requerem inteligência humana são divididos em pequenas tarefas e os indivíduos da *crowd* são depois recompensados pela execução dessas tarefas. Apesar deste tipo de *crowdsourcing* requerer inteligência humana, é de pouca exigência criativa e intelectual, pelo que as compensações monetárias são um motivador comum.

2.3.3 Tipologias de Enrique Estellés-Arolas e Fernando González-Ladrón-De-Guevara

Estellés-Arolas e Gonzalez-Ladron-de-Guevara (2012b) efetuaram uma revisão da literatura e analisaram diferentes classificações fornecidas por diferentes autores. Após compararem os diferentes tipos de *crowdsourcing* disponíveis, definiram cinco tipos principais de *crowdsourcing*:

- ***Crowdcasting***

Neste tipo de *crowdsourcing*, um problema ou uma tarefa é proposta à *crowd*, do género concurso, e quem o resolver primeiro ou providenciar a melhor solução é recompensado.

- ***Crowdcollaboration***

Correspondem a iniciativas de *crowdsourcing* em que os indivíduos que compõe a *crowd* comunicam entre si mas a empresa responsável pela iniciativa não intervém diretamente. Neste tipo de *crowdsourcing* os indivíduos que compõe a *crowd* contribuem com o seu conhecimento para resolver problemas ou gerar ideias de forma colaborativa, não se verificando, normalmente, a existência de recompensas monetárias. De acordo com o objetivo final pretendido, este tipo de *crowdsourcing* subdivide-se em dois subtipos:

- ***Crowdstorming***: Consiste em sessões *online* de *brainstorming*, para geração de variadas ideias e a *crowd* poderá comentar e votar nessas mesmas ideias.
- ***Crowdsupport***: Neste tipo de *crowdsourcing* os clientes ou utilizadores esclarecem as dúvidas e resolvem os problemas de outros clientes ou utilizadores para que estes não precisem contactar o suporte oficial da empresa.

- ***Crowdcontent***

Neste tipo de *crowdsourcing* a *crowd* utiliza o seu trabalho e conhecimento para criar ou encontrar conteúdo diverso mas não de uma forma competitiva. Ou seja, cada indivíduo trabalha de forma individual mas no fim os resultados de todos são agregados. De acordo com o tipo de conteúdo, este subdivide-se em três subtipos:

- ***Crowdproduction***: A *crowd* é responsável por criar conteúdo. Como, por exemplo, a tradução de pequenos excertos de texto ou identificação de imagens.
- ***Crowdsearching***: A *crowd* procura conteúdo na internet de acordo com um determinado objetivo.
- ***Crowdanalyzing***: Iniciativas onde a *crowd* efetua uma procura em documentos multimédia como vídeos ou imagens.

- **Crowdfunding**

Nas iniciativas de *crowdfunding* indivíduos, uma organização ou empresa procuram a obtenção de financiamento junto da *crowd* em troca de uma recompensa. Ou seja, possibilita o financiamento de projetos através de pequenas contribuições efetuadas por um grupo alargado de pessoas.

- **Crowdopinion**

Este tipo de *crowdsourcing* tem como objetivo conhecer a opinião dos utilizadores sobre um determinado problema ou questão, ou sobre produtos através, por exemplo, de comentários ou votos.

A Tabela 2 fornece um resumo das tipologias de *crowdsourcing* analisadas. Para a presente dissertação, as tipologias mais relevantes serão as fornecidas por Estellés-Arolas e Gonzalez-Ladron-de-Guvara (2012b), mais concretamente *crowdsupport* e *crowdstorming*.

Tabela 2 - Resumo das diversas tipologias de *crowdsourcing*

Howe	Brabham	Enrique Estellés-Arolas e Fernando González-Ladrón-De-Guevara
<i>Crowdcasting</i>	<i>Broadcast Search</i>	<i>Crowdcasting</i>
<i>Idea jam</i>		<i>Crowdstorming</i>
		<i>Crowdsupport</i>
<i>Crowdcreation</i>	<i>Distributed Human Intelligence Tasking</i> <i>Peer-Vetted Creative Production</i>	<i>Crowdproduction</i>
	<i>Knowledge Discovery and Management</i>	<i>Crowdsearching</i>
		<i>Crowdanalyzing</i>
<i>Crowdfunding</i>		<i>Crowdfunding</i>
Mercados de previsão <i>Crowdvoting</i>	<i>Peer-Vetted Creative Production</i>	<i>Crowdopinion</i>

2.4 Motivação e Incentivos subjacente à participação em *crowdsourcing*

Para que a plataforma de *crowdsourcing* tenha sucesso é necessário haver um grupo de indivíduos envolvidos, com vontade de participar e contribuir pois estes são a base do sucesso do *crowdsourcing*. Desta forma é necessário saber o que motiva os indivíduos que compõe a *crowd*, ou seja, explorar as razões que levam os utilizadores a contribuir nestas comunidades *online*.

O termo motivação deriva do latim, mais concretamente do verbo *movere*, que significa mover. Ou seja, consiste na formação de uma ação de forma a conseguir algo. A motivação é uma necessidade ou um desejo que impulsiona o comportamento e que leva o indivíduo a agir para atingir um determinado objetivo.

No que diz respeito à motivação é necessário efetuar a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca:

- Motivação intrínseca – aquela cujos comportamentos de trabalho são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita em quem o executa (auto-realização). Alguém motivado intrinsecamente envolve-se numa ação pelos sentimentos positivos que a mesma proporciona (Ryan e Deci, 2000).

- **Motivação extrínseca** – aquela em que os comportamentos são executados com a finalidade de obter uma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição (Ryan e Deci, 2000).

Todos os indivíduos que participam e estão envolvidos em algum tipo de *crowdsourcing*, estão de alguma forma motivados. Por isso, o sucesso da plataforma de *crowdsourcing* depende, em grande parte, da motivação dos seus intervenientes e torna-se indispensável saber como e porquê as pessoas estão motivadas a participar neste tipo de comunidades. Vários estudos já foram efetuados no sentido de perceber quais os motivos que estão na base da sua participação (Brabham, 2010, 2012; Leimeister et al., 2009). Estes estudos revelam que são diversas as razões, intrínsecas e extrínsecas, não existindo contudo um único motivo que se aplique a todos os tipos de *crowdsourcing*. As motivações são diversas, individuais e únicas, para um dado contexto (Brabham, 2011).

A Tabela 3 apresenta uma visão geral sobre exemplos de motivações que podem estar associadas à participação em iniciativas de *crowdsourcing*.

Tabela 3 - Exemplos de fatores motivacionais associados à participação em *crowdsourcing*

Intrínseco / Extrínseco	Fatores Motivacionais	Artigo
Extrínseco	Desejo de ganhar dinheiro ou prémios	Brabham (2010) Leimeister et al. (2009)
Intrínseco	Desenvolver competências criativas	Brabham (2010)
Intrínseco	Aprender novas competências e adquirir novos conhecimentos	Brabham (2012) Hossain (2012)
Extrínseco	Evoluir na carreira	Brabham (2012) Hossain (2012)
Extrínseco	Oportunidades de freelancer	Brabham (2010)
Extrínseco	Marketing pessoal	Leimeister et al. (2009) Wasko e Faraj (2005) Kollock (1999)
Intrínseco	Amor à comunidade	Brabham (2010)
Intrínseco	Vício à comunidade	Brabham (2010)
Extrínseco	Reconhecimento dos pares	Brabham (2012) Leimeister et al. (2009) Hossain (2012)
Intrínseco	Poder expressar-se	Brabham (2012)
Intrínseco	Diversão	Brabham (2012)
Intrínseco	Interação com outros membros	Wasko e Faraj (2000)
Extrínseco	Poucas barreiras na entrada e um <i>website</i> atrativo e fácil de utilizar	Brabham (2012)
Extrínseco	Reciprocidade	Kollock (1999)

Conforme já referido, o sucesso de qualquer iniciativa de *crowdsourcing* está dependente de atrair e manter uma participação ativa da *crowd*. As empresas que adotem o *crowdsourcing* devem providenciar os incentivos que vão de encontro às motivações dos participantes (Hossain, 2012; Leimeister et al., 2009). Ou seja, enquanto os fatores motivacionais correspondem a fatores que induzem a um determinado comportamento, os incentivos correspondem a recompensas, que são disponibilizadas aos participantes destas iniciativas, de

forma a estimular a sua participação na realização das tarefas pretendidas. Desta forma, estes dois conceitos estão sempre interligados, pois os incentivos são oferecidos no sentido de motivarem a participação dos indivíduos. A Tabela 4 apresenta alguns exemplos de incentivos que podem ser disponibilizados de acordo com o fator motivacional identificado.

Tabela 4 - Fatores motivacionais e incentivos: adaptado de Leimeister et al. (2009)

Fatores Motivacionais	Incentivos
Aprender	Acesso ao conhecimento de especialistas
	Acesso ao conhecimento de consultores
	Acesso ao conhecimento de pares
Compensações diretas	Prémios
	Opções de carreira
Marketing pessoal	Opções de perfil
Motivos sociais	Reconhecimento pelo organizador
	Reconhecimento pelos pares

Enquanto muitos estudos se focam em perceber a motivação associada à participação nas comunidades *online*, surgem outros que procuram traduzir essas motivações num conjunto de requerimentos e necessidades dos utilizadores para essas comunidades *online*. Por exemplo, requisitos como permitir que as contribuições dos utilizadores sejam visíveis e identificáveis podem surgir do desejo que os indivíduos demonstram em obter reconhecimento de outros membros (Leimeister et al., 2009; Phang et al., 2009). Rafaeli e Sudweeks (1997) salientam a importância que uma comunidade *online* apresenta no sentido de facilitar a interação entre os indivíduos que nela participam. Esta interatividade poderá providenciar a base para que os indivíduos possam obter benefícios, tais como prazer e satisfação com a interação na comunidade.

Nestes estudos são destacadas usabilidade e sociabilidade como duas características importantes numa comunidade *online* (Lu et al., 2011; Phang et al., 2009; Preece, 2001). A usabilidade refere-se à capacidade de um sistema em ser usado de forma fácil e eficaz pelos indivíduos na realização de determinadas tarefas (Shackel, 2009) ou a qualidade de um sistema ser aceitável para os seus utilizadores (Holzinger, 2005). Sociabilidade significa que a comunidade *online* permite uma interação social, para que os membros a considerem agradável para interagir com outros indivíduos de forma a alcançar fins comuns (por exemplo, procurar ou contribuir com conhecimento) (Preece e Maloney-Krichmar, 2003). Ou seja, enquanto a usabilidade se foca na interação através do interface homem-computador, o foco da socialidade é a interação homem-homem suportado pela tecnologia. Na prática sociabilidade e usabilidade estão intimamente relacionados (Preece, 2001).

Phang et al. (2009) identifica a facilidade de uso, a confiabilidade do sistema e a necessidade de rastreamento como dimensões importantes da usabilidade. Os indivíduos dão grande importância à facilidade de utilização, à possibilidade de acompanharem as atividades que se verificam na comunidade (por exemplo, possibilidade de rastreamento de informação de uma publicação, como data/hora da colocação e nome da pessoa que a efetuou) e ao facto de o sistema ser estável, robusto e estar disponível sempre. Enquanto para a sociabilidade

identificou duas dimensões, a interatividade social e a percepção de um moderador. Ou seja, os indivíduos valorizam comunidades em que se sintam à vontade e confortáveis para se envolverem em trocas de comunicação interpessoal, assim como a necessidade de políticas e regras claras para orientar os membros da comunidade de modo a que estes compreendam o que esperar e como se comportar aquando da interação com outros indivíduos e a existência de moderadores para governar a comunidade em consonância com essas políticas e regras. Ou seja, nas comunidades *online* um moderador desempenha um papel importante na garantia de que a informação disponível é relevante e que as interações entre os membros são civilizadas e que vão de encontro às regras e políticas da comunidade. Uma percepção favorável do moderador poderá contribuir para melhorar a sociabilidade na comunidade *online*.

2.5 Benefícios associados ao *crowdsourcing*

Crowdsourcing apresenta vários benefícios para as empresas. Seguidamente serão apresentados os benefícios identificados na literatura.

- **Qualidade**

As empresas podem melhorar a qualidade dos produtos e serviços que disponibilizam através do acesso e compreensão da opinião, preferências e necessidades dos clientes. Ao participar na criação ou melhoria dos produtos, os utilizadores contribuem para a criação de valor para a empresa. Para além disso, isto permite à empresa reduzir o tempo de desenvolvimento dos produtos assim como dos custos e contribuir para uma melhor aceitação dos produtos junto dos seus clientes (Bons et al., 2010; Kleemann et al., 2008).

- **Redução de custos**

Segundo Schenk e Guittard (2009) apesar de os valores envolvidos dependerem do tipo de *crowdsourcing* utilizado, podendo estes ir desde micropagamentos até pagamentos de vários milhares, uma das maiores vantagens deste processo reside no valor reduzido na execução das tarefas. Isto pode ser explicado pelo facto de os indivíduos que participam nos projetos de *crowdsourcing* serem, muitos deles, amadores ou pessoas que pretendem apenas fazer uso das suas habilidades e competências, do seu tempo livre ou inatividade profissional ou ter uma fonte secundária de rendimentos. Bons et al. (2010) refere também que, no que concerne às tarefas de inovação, poderá contribuir para a redução dos custos relacionados com a inovação dos produtos. Ou seja, mesmo quando é dado um incentivo monetário, remunerar a tarefa executada é mais barato do que empregar ou subcontratar alguém para desempenhar essa tarefa. Ou seja, através do *crowdsourcing*, as empresas podem obter soluções para os seus problemas a um custo relativamente inferior do que se o resolvessem internamente.

- **Redução do risco**

Contrariamente ao que acontece no *outsourcing*, em que a empresa está dependente da empresa subcontratada, ou seja, dependente de um único fornecedor, no *crowdsourcing* a empresa endereça o problema ou a tarefa a um conjunto de indivíduos e o risco de não obter um *input* satisfatório diminui. No caso de não serem encontradas soluções ou estas não irem de encontro às expectativas da organização que lançou o desafio, a mesma não é obrigada a remunerar os indivíduos que participaram no desafio, minimizando os riscos financeiros dos projetos (Schenk e Guittard, 2009). Ou seja, através do *crowdsourcing*, as empresas podem externalizar o risco de falha e continuarem especializadas em determinadas áreas. Este risco pode incluir incertezas relativamente a determinadas soluções e custos associados ao fracasso

e desta forma não necessita de remunerar soluções que não vão de encontro às suas expectativas.

- **Acesso a um conjunto heterogéneo de indivíduos**

Crowdsourcing permite que as empresas tenham acesso a um conjunto de capacidades e habilidades que não têm disponíveis internamente. Ou seja, através do *crowdsourcing* as empresas podem convidar um grande número de indivíduos para desempenhar as suas tarefas, os quais possuem uma diversidade de capacidades e habilidades diversas e que poderão contribuir para a diversidade e capacidade de inovação da soluções (Howe, 2008).

2.6 Desafios associados ao *crowdsourcing*

Em torno do modelo de *crowdsourcing* existe um conjunto de potenciais obstáculos e os quais devem ser tidos em consideração aquando da sua adoção por parte das empresas.

- **Gestão da *crowd***

Um dos grandes desafios do *crowdsourcing* consiste em criar rapidamente uma *crowd*, a qual será responsável por responder aos desafios propostos pelas organizações. No início da implementação da plataforma de *crowdsourcing* é necessário criar um número grande volume inicial de visitantes à plataforma e para tal devem ser efetuadas campanhas de marketing e implementado um plano de relações públicas (por exemplo, publicidade, comunicados de imprensa, marketing através de redes sociais). Posteriormente, de forma a estimular a participação da *crowd*, pode, ainda, ser necessário que os administradores do *crowdsourcing* tenham de participar de uma forma mais ativa (por exemplo, criando projetos e participando nestes com soluções e comentários, como se de utilizadores se tratassem) de forma a estimular a participação dos restantes utilizadores. Se os indivíduos visitarem o *website* e não verificarem atividade neste, podem pensar que o projeto é um fracasso e não voltam a aceder a este (Brabham, 2009).

Sendo a *crowd* um dos pontos essenciais para que este processo tenha sucesso, é necessário que na sua base esteja uma *crowd* coesa, ativa e motivada. Os indivíduos participam se se sentirem motivados mas também podem virar-se contra a organização e prejudicar a sua reputação caso não estejam satisfeitos (Brabham, 2011). Pode também acontecer que a empresa não consiga atrair contribuidores suficientes para participarem nos projetos de *crowdsourcing*. Para lidar com estas situações, e uma vez que o *crowdsourcing* se baseia na participação voluntária, as empresas podem utilizar incentivos monetários ou subcontratar uma plataforma de *crowdsourcing* de forma a aumentar o número de participantes (Schenk e Guittard, 2011). Por esse facto, é importante que as empresas prestem especial atenção a estas questões na construção e manutenção deste género de comunidades *online*.

- **Transparência e confiança por parte das organizações**

A participação em iniciativas de *crowdsourcing* implica uma grande abertura para este modelo, assim como transparência e confiança por parte das organizações, uma vez que estas têm que estar dispostas a partilhar informação confidencial e os seus potenciais pontos fracos com a *crowd*. Para beneficiar do poder da *crowd* as organizações têm de permitir que estes se tornem *stakeholders* importantes da sua estrutura organizacional (Brabham, 2011).

- **Definição do problema**

A definição do problema é um passo importante em processos relacionados com a resolução de problemas. Quando uma empresa efetua um pedido à *crowd*, esta espera obter um número

significativo de candidatos e soluções para o problema em causa. Uma má definição do mesmo pode ter como consequência o não atingimento de resultados satisfatórios ou que a empresa receba um número elevado de soluções, fazendo com que o processo de seleção e avaliação seja problemático. Desta forma, as empresas envolvidas devem prestar especial atenção à definição do problema e do pedido (Schenk e Guittard, 2011).

- **Manipulação**

Em determinados tipos de *crowdsourcing*, principalmente aqueles que envolvem concursos onde é necessário escolher os vencedores através de voto, pode verificar-se a existência de manipulação através de votos fraudulentos ou contas fictícias, não podendo ser garantido que as escolhas refletem verdadeiramente o que as pessoas querem (Brabham, 2011).

- **Diversidade de opinião**

Brabham (2008) refere ainda que, em alguns casos, pode não ser assegurada a diversidade de opinião dentro da *crowd*. Indica como exemplo, a limitação no que concerne ao acesso à *Internet*, uma vez que o *crowdsourcing* ocorre na *internet* e o acesso a esta e às novas tecnologias poderá ser inferior nas minorias economicamente desfavorecidas, raciais e étnicas. Desta forma, não se pode garantir que o resultado do processo de *crowdsourcing* reflete o que todos querem. E aqueles que estão conectados podem não ter uma conexão de alta velocidade não permitindo participar da mesma forma como os participantes que têm acesso a *internet* de alta velocidade, pois quanto maior a velocidade da *internet* maior a probabilidade destes participarem em aplicações de *crowdsourcing*. Se as *crowds* forem demasiado homogêneas e de elite na sua composição, não permitem garantir a diversidade de opinião, podendo ser reproduzidos valores homogêneos daqueles que estão no poder. Isto significa que, em alguns casos, pode não ser assegurada a diversidade de opinião dentro da *crowd* (Brabham, 2008, 2011).

- **Exploração**

Questões relacionadas com a exploração dos indivíduos que compõe a *crowd* são também apontadas como uma limitação deste modelo. Muitas vezes, a *crowd* recebe menos pelo trabalho desenvolvido em comparação com os profissionais da mesma área. E a verificação de um crescente aumento de trabalhadores amadores em determinadas áreas está conduzir a um acréscimo do desemprego (Brabham, 2008, 2011).

3 Apresentação do Caso de Estudo

Esta secção apresenta a metodologia seguida neste caso de estudo de forma a assegurar a qualidade do mesmo e a relevância dos resultados. Será providenciada uma contextualização do problema e das questões de investigação, evidenciando os métodos para a recolha de dados e as medidas qualitativas para validar a qualidade dos resultados da investigação.

3.1 Contextualização do problema

A primeira comunidade criada pela Sage Portugal, teve origem num inquérito de satisfação, denominado, *Extraordinary Customer Experience (ECE)*, que a Sage Portugal levou a cabo junto dos seus clientes e onde estes referiram a necessidade de se sentirem ouvidos pela Sage Portugal. Reconhecendo o valor que o contributo do cliente tem para a organização, foi criada em Maio de 2012 a *Sage Community*, com o objetivo de tornar-se um espaço de partilha e colaboração profissional entre os clientes e a Sage.

Para levar a cabo este desafio a que a Sage Portugal se propunha, foi criada uma equipa, composta por oito colaboradores de diversos departamentos da Sage Portugal, e a qual seria responsável pela criação, manutenção, gestão e moderação da *Sage Community*.

Por forma a controlar a evolução da *Sage Community*, optou-se por convidar os clientes de forma faseada. Os primeiros clientes a fazerem parte desta comunidade foram convidados pela Sage Portugal e faziam parte do grupo de clientes que participaram do inquérito de satisfação ECE. Estes clientes foram, numa primeira fase, convidados via *e-mail* e, numa segunda fase, estes mesmos clientes foram contactados via telefone de forma a motivá-los a participarem ativamente na *Sage Community*. Semanalmente eram enviados convites via *e-mail* a novos grupos de clientes para integrarem esta comunidade, e reforçados os convites enviados anteriormente, tendo sido convidados cerca de 5000 clientes durante todo o processo.

Esta comunidade destinava-se apenas a clientes da Sage Portugal, pelo que o registo na mesma implicava um processo de validação prévia. Isto é, quando um cliente efetuava o registo na *Sage Community*, era verificada a informação associada à ficha do membro, como número de identificação fiscal e nome da empresa a que pertencia, validado se este se encontrava criado no sistema de *Customer Relationship Management (CRM)* da Sage e se corresponderia a um cliente válido. Se os dados estivessem corretos, era aceite como membro e associado a uma categoria em função dos produtos Sage que usava. Se os dados estivessem incompletos ou não constassem do sistema de CRM da Sage Portugal era enviada uma mensagem ao membro, solicitando os dados em falta ou pedindo confirmação dos dados introduzidos, alertando ainda que a *Sage Community* se destinava apenas a clientes Sage. Se se confirmasse que o membro não era cliente da Sage Portugal, a sua conta seria excluída.

A todos os membros registados na *Sage Community*, eram atribuídos estatutos de acordo com o seu nível de participação, conforme indicado na Figura 2:



Figura 2 – Estatutos atribuídos aos participantes da *Sage Community*

A *Sage Community* era composta por cerca de 500 membros.

Contudo, a baixa atividade dos membros na *Sage Community* e o consumo de tempo para a sua gestão levou a Sage Portugal a encerrar esta em Junho de 2013.

Em Outubro de 2014, a Sage Portugal cria uma nova comunidade, designada por Comunidade Sage, destinada a clientes e parceiros com contrato ativo. A Comunidade Sage localiza-se numa plataforma designada Suporte Sage Online. O Suporte Sage Online (SSO) é uma área reservada a clientes e parceiros da Sage Portugal, com contrato ativo, constituída por uma base de conhecimento pesquisável, uma área para pedidos de suporte, *chat* e uma comunidade. Desta forma, para que estes tenham acesso a esta comunidade, têm de efetuar o respetivo login no SSO.

Esta nova comunidade é composta por duas áreas, uma para perguntas e respostas e outra para sugestões, e desde a sua criação até Maio de 2015 continha a seguinte informação:

- **Perguntas e Respostas:** 34 perguntas e 14 seguidores
- **Sugestões:** com 8 sugestões e 7 seguidores

Ou seja, esta plataforma permite que os clientes e parceiros respondam a questões sobre produtos e serviços colocadas por outros clientes e parceiros obtendo, assim, ajuda de uma forma rápida e flexível. O objetivo não é substituir o suporte técnico fornecido pela empresa mas complementar e estender este ao serviço de suporte técnico já existente, dando a opção aos clientes e parceiros de receber ajuda dos seus pares. Permite, também, aos utilizadores interagirem uns com os outros, submeter as suas ideias, ver, votar e comentar ideias submetidas. Através desta plataforma a Sage Portugal criaria uma linha direta de comunicação com os seus clientes e parceiros, teria acesso direto a interações verificadas na Comunidade Sage, às ideias mais valorizadas pelos seus clientes e que mais os preocupam, com o objetivo final de poder vir a melhorar a experiência destes.

Cada utilizador pode ainda seguir cada uma destas áreas. Desta forma, cada vez que se verifique uma interação na opção que está a seguir, receberá um *e-mail* com informação referente a essa interação.

Quanto ao processo de comunicação da Comunidade Sage, verificou-se que a Sage Portugal não efetuou qualquer comunicação oficial aos seus clientes e parceiros acerca da sua criação e existência.

Apesar da Comunidade Sage ter sido disponibilizada no mês de Outubro de 2014, apenas a partir de Dezembro de 2014 passou a ser registada a atividade associada a esta. Desta forma, os dados estatísticos referidos de seguida na Figura 3, compreendem o intervalo de datas entre 01 de Dezembro de 2014 e 31 de Maio de 2015.

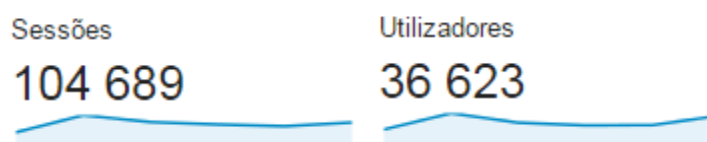


Figura 3 - Número de sessões e utilizadores no SSO

No intervalo de datas acima referido foram verificadas, no SSO 104 689 sessões, num total de 36 623 novos utilizadores. Entende-se por sessão o período de tempo em que um utilizador está a interagir ativamente com o SSO. Isto significa que existem utilizadores que acederam mais do que uma vez ao SSO. Nas 104 698 sessões, verificou-se que em apenas 225 sessões existiram acessos à Comunidade Sage (cerca de 0,21% das sessões totais verificadas no SSO). Desta forma, é possível verificar que o número de acessos à Comunidade Sage é muito baixo, comparado com o potencial que é apresentado pelo SSO.

A distribuição das sessões, ao longo dos meses, é apresentada na Figura 4:

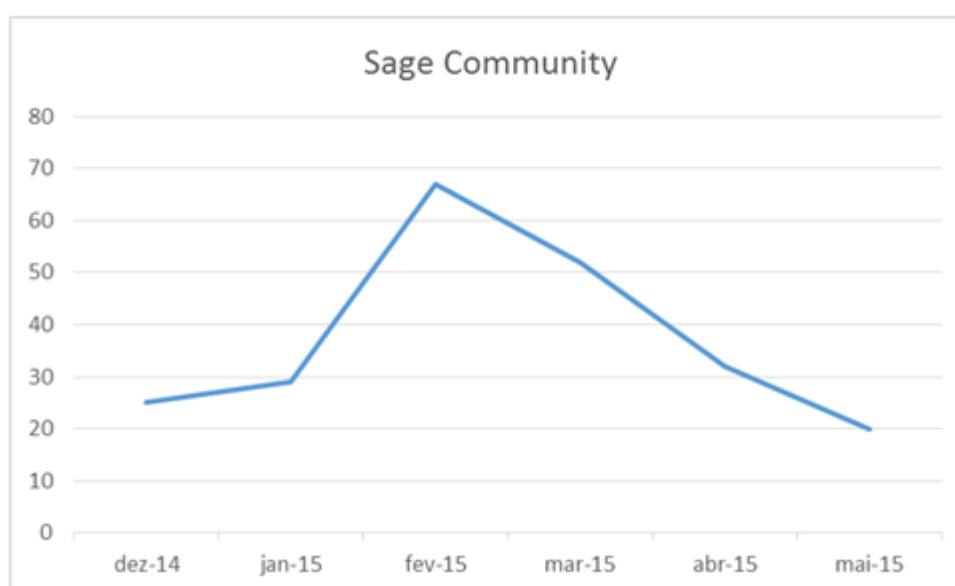


Figura 4 - Número de sessões efetuadas na Comunidade Sage

A Sage Portugal, através da Comunidade Sage, obtém acesso e usufrui da inteligência e conhecimento coletivo dos indivíduos que utilizam os seus produtos e serviços. Desta forma, aproveitam o acesso a uma rede global de especialistas e utilizam os seus conhecimentos e ideias para a resolução de problemas, melhorias de processos, desenvolvimento e inovação dos produtos e serviços. Em vez de depender apenas de seus colaboradores para prestar suporte técnico e responder às questões e dúvidas dos seus clientes e parceiros, integram os seus clientes e parceiros no seu processo de consultoria, possibilitando que respondam às questões e resolvam problemas de outros clientes e parceiros. Não é eliminada a necessidade da existência e disponibilização do serviço de suporte técnico interno mas providencia aos clientes e parceiros a opção de acederem a uma comunidade disponível em qualquer altura do ano e de receberem ajuda dos seus pares, retirando, desta forma, algum volume de trabalho do suporte técnico interno. Esta prática é denominada de *crowdsupport* (Estellés-Arolas e Gonzalez-Ladron-de-Guevara, 2012b), conforme já referido na secção 2.3. Através desta iniciativa de *crowdsourcing*, para além de utilizar uma *crowd* composta por clientes e parceiros como fonte de conhecimento e de ajuda a outros utilizadores, a empresa, através da monitorização desta mesma *crowd*, poderá recolher a sua opinião acerca dos produtos e serviços que disponibiliza e gerar novas oportunidades e ideias em colaboração com estes. Esta colaboração com os clientes e parceiros permitirá identificar e priorizar novas funcionalidades para os produtos e inovar nos serviços prestados. Desta forma, a Sage Portugal poderá, através da utilização das ideias e sugestões geradas, melhorar os seus produtos indo de encontro às preferências dos utilizadores, melhorando o serviço prestado e produtos disponibilizados e, simultaneamente, contribuir para um aumento da sua satisfação. A Sage Portugal, recorre também à prática de *crowdstorming* (Estellés-Arolas e Gonzalez-Ladron-de-Guevara, 2012b) ao permitir que os clientes e parceiros partilhem, votem e discutam novas ideias e sugestões para melhorar os produtos e serviços, envolvendo-os no seu processo de produção e inovação e permitindo que estes, a partir de qualquer lugar, possam fornecer o seu contributo. Ou seja, a empresa procura abertamente ideias que para a melhorar os seus produtos e experiência proporcionada aos seus clientes e parceiros ao alinhar a inovação dos seus produtos e serviços com as expectativas dos seus clientes e parceiros. A Comunidade Sage providência uma linha direta de comunicação entre a Sage Portugal e os seus clientes e parceiros, permitindo à empresa criar uma relação de proximidade com estes e, consequentemente, aumentar a sua lealdade para com a empresa.

Sendo a comunidade uma parte essencial do processo de *crowdsourcing* é importante envolver os clientes e parceiros e mantê-los interessados. O número baixo de visitas e de contribuições na Comunidade Sage chama a atenção para a ineficiência da empresa em cativar estes indivíduos e em estimular a sua participação. Ao identificar e interpretar a experiência e motivação dos participantes será possível perceber o que *crowdsourcing* implica.

Considerando o descrito e os objetivos propostos para a presente investigação, a recolha de dados através das entrevistas serão essenciais para dar resposta às seguintes questões e sub-questões de investigação:

- Como conseguir a adesão dos clientes e parceiros na Comunidade Sage?
 - A cultura da empresa permite este género de comunidades?
 - O que motiva os clientes e parceiros a participar em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*?
 - Que pré-requisitos podem ser identificados para uma iniciativa de *crowdsourcing* de sucesso?

As questões e sub-questões colocadas visam, então, orientar o esforço de compreensão do processo de *crowdsourcing* e como se pode conseguir e aumentar a adesão dos clientes e parceiros na Comunidade Sage.

3.2 Metodologia

Nesta parte do trabalho será descrita a metodologia adotada para o presente estudo, com vista a alcançar os objetivos já referidos na secção 1.2.

Segundo Creswell (2009) o estudo de caso “*involves the study of an issue explored through one or more cases within a bounded system*”. Este projeto tem como objetivo compreender e analisar as características de uma realidade específica (fenómeno de participação em iniciativas de *crowdsourcing* - *crowdsupport* e *crowdstorming*) e, por essa razão, considera-se relevante para conduzi-lo como um estudo de caso. Segundo Yin (2014), estudo de caso é “*an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon (the “case”) in depth and within its real-world, especially when the boundaries between phenomenon and context may not be clearly evident*”.

Dentro do caso de estudo, este projeto de dissertação foi abordado de uma forma qualitativa uma vez que se tenta perceber o fenómeno de funcionamento do processo de *crowdsourcing* e o que está na base da participação dos clientes e parceiros. A metodologia qualitativa visa enfatizar a experiência e a perspetiva de cada indivíduo, enquanto fonte de conhecimento (Denzin e Lincoln, 2005; Mack et al., 2005) pelo que se considera que a mesma será mais adequada face às questões de investigação.

Nesse sentido, Yin (2014) refere que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações, constituindo-se um meio essencial de evidências para um estudo de caso, tendo sido, por isso, utilizada esta como instrumentos de recolha de dados. Os dados foram recolhidos através das entrevistas semi-estruturadas, tendo as mesmas sido gravadas, analisadas e transcritas de acordo com a sua importância e impacto na pesquisa.

Primeiramente será realizada a descrição dos participantes, seguidamente os instrumentos utilizados na recolha de dados e, por último, os procedimentos adotados na realização do estudo.

3.2.1 Participantes

A amostra refere-se a um grupo de sujeitos ou qualquer outro elemento que represente a população estudada, sendo que as características da população definem o grupo de sujeitos que serão incluídos no estudo e precisam os critérios de seleção (Freixo, 2013). É importante determinar o tipo de amostra a usar e que melhor representam a população, para que seja possível ao investigador obter informação de qualidade acerca do problema em estudo Creswell (2009).

Este estudo contou com dois grupos de participantes a referir:

- a) clientes e parceiros Sage Portugal;
- b) diretores de departamentos da Sage Portugal.

Clientes e Parceiros Sage Portugal:

No grupo dos clientes e parceiros, tendo em consideração que o objetivo do estudo se centra nas razões associadas à fraca adesão destes à Comunidade Sage, tornou-se necessário

entrevistar dois tipos de clientes e parceiros: os que já participam e os que nunca participaram na Comunidade Sage.

Conforme abordado no capítulo 2, sendo a heterogeneidade dos participantes apontada como uma das características associadas ao *crowdsourcing*, nesta investigação pretendeu-se utilizar uma amostra representativa do potencial de variações e diversidades de perceções e opiniões. Nesse sentido foi efetuado um esforço para integrar no estudo pessoas com habilitações académicas de várias áreas de conhecimento, idades e áreas geográficas distintas.

Com base nos critérios acima descritos para seleção da amostra, a amostra é constituída por doze indivíduos, incluindo três parceiros e três clientes que já participaram na Comunidade Sage e três clientes e três parceiros que nunca participaram nesta, conforme indicado na Tabela 5.

Considerando o direito das pessoas ao anonimato e confidencialidade, e uma vez que isto foi garantido a todos os entrevistados, os nomes dos entrevistados foram substituídos pela junção de uma letra e um número (de E1 a E12).

Tabela 5 - Descrição da amostra referente a clientes e parceiros

Entrevistado	Género	Idade	Habilitações Literárias	Profissão	Zona Geográfica	Cliente / Parceiro	Participou / Não participou
E1	Masculino	49	Secundário	Sócio-Gerente	Guimarães	Parceiro	Participou
E2	Masculino	45	Secundário	Sócio-Gerente	Guimarães	Parceiro	Participou
E3	Masculino	58	Superior	Técnico de Informática	Lisboa	Cliente	Participou
E4	Masculino	39	Superior	Técnico Oficial de Contas	Moita	Cliente	Participou
E5	Masculino	38	Frequência Ensino Superior	Responsável pelo departamento financeiro	Mafra	Cliente	Não participou
E6	Masculino	51	Secundário	Sócio-gerente	Vila Nova de Gaia	Parceiro	Não participou
E7	Feminino	48	Superior	Gestor	Seixal	Parceiro	Não participou
E8	Masculino	65	3º Ciclo	Dono	Tondela	Cliente	Não participou
E9	Masculino	26	Superior	Consultor	Lisboa	Parceiro	Não participou
E10	Feminino	35	Superior	Técnico Oficial de Contas	Portimão	Cliente	Participou
E11	Masculino	28	Frequência Ensino Superior	Técnico de Informática	Odivelas	Parceiro	Participou
E12	Feminino	30	Superior	Comercial	Évora	Cliente	Não participou

A amostra é constituída por doze entrevistados, dos quais três são do sexo feminino e nove são do sexo masculino, correspondendo a 25% e 75%, respetivamente. As idades dos entrevistados variam entre os 26 e os 65 anos, apresentando uma média de idades de 42,66 anos (Desvio Padrão= 12,15).

As habilitações literárias dos entrevistados variam entre o 3º ciclo (8,33%) e o Ensino Superior, sendo que a maioria possui ou frequenta um curso superior (66,67%), seguindo-se o ensino secundário (25%).

As profissões da amostra variam entre sócio-gerente, responsável pela contabilidade/técnico oficial de contas, técnico de informática, consultor informático e comercial.

Diretores de Departamento Sage Portugal:

No que diz respeito às entrevistas do grupo dos diretores de departamento da Sage Portugal, este grupo engloba quatro diretores que representam os departamentos *Customer & Channel Services*, *Research & Development*, *Customer Experience* e *Sales*. Entendeu-se que era importante perceber qual a perceção interna da Sage Portugal acerca da Comunidade Sage e do processo de *crowdsourcing*.

Considerando o direito das pessoas ao anonimato e confidencialidade, e uma vez que isto foi garantido a todos os entrevistados, quando for efetuada referência aos mesmos será utilizada a junção de uma letra e um número (de D1 a D4).

A amostra é constituída por quatro entrevistados, dos quais três são do sexo feminino e um do sexo masculino, correspondendo a 75% e 25%, respetivamente.

3.2.2 Instrumentos

Segundo Yin (2014), a entrevista é uma das mais importantes fontes de informações, constituindo-se um meio essencial de evidências para um estudo de caso. A entrevista foi utilizada como único instrumento de recolha de dados, tendo sido considerado o mais adequado, na medida em que estas permitem explorar de forma aprofundada assuntos ainda pouco investigados, identificar padrões e temas sob a perspetiva dos entrevistados (Olabuénaga, 2012).

As entrevistas foram construídas tendo como referência as questões que orientam esta investigação, apresentando-se sob a forma semi-estruturada, de modo a garantir que todos os pontos de interesse são abordados. Desta forma, para cada um dos dois grupos de entrevistados, foi desenvolvido um guião baseado em questões qualitativas. No guião das entrevistas a clientes e parceiros que participaram na Comunidade Sage (Anexo A) e no guião a clientes e parceiros que nunca participaram na Comunidade Sage (Anexo B), colocaram-se como tópicos organizadores da entrevista: 1) detalhes do entrevistado 2) participação na Comunidade Sage, 3) vantagens e obstáculos da Comunidade Sage, 4) motivação, 5) interface e processo de funcionamento da Comunidade Sage e 6) finalização. No que se refere ao guião da entrevista (Anexo C) aos diretores foram colocados os seguintes tópicos: 1) detalhes do entrevistado, 2) conhece a Comunidade Sage, 3) desafios, 4) vantagens e obstáculos da Comunidade Sage, 5) cultura da empresa e 6) finalização.

De forma a testar a adequabilidade das questões relativamente aos objetivos definidos para este projeto e o tempo a despendido com cada entrevista foram efetuadas entrevistas pilotos, uma por cada um dos guiões criados. Após as respetivas transcrições e análise do conteúdo procedeu-se à realização das restantes entrevistas. Todas as entrevistas efetuadas foram gravadas de forma a garantir informação mais exata (Creswell, 2009; Yin, 2014).

A presente investigação utiliza a triangulação de dados de forma a perceber o fenómeno em estudo e aumentar a qualidade do estudo. Os dados foram recolhidos através de entrevistas. Ambas as partes da Comunidade Sage, patrocinador da comunidade (Sage Portugal) e

membros (clientes e parceiros) foram incluídos no estudo de forma a obter as duas perspetivas do fenómeno e consolidação dos resultados (Yin, 2014).

3.2.3 Procedimentos

Para concretização deste projeto, primeiramente, a Country Manager da Sage Portugal, tomou conhecimento da pertinência e dos objetivos do estudo, tendo autorizado a sua realização.

Após obtida a respetiva autorização, optou-se por realizar, primeiramente, as entrevistas a clientes e parceiros. Desta forma, estes foram contactados, via telefone, informados acerca da realização e objetivos da investigação e convidados a participar. As entrevistas foram agendadas nesse mesmo contacto, de acordo com a disponibilidade horária de cada um dos entrevistados. Devido à dispersão geográfica dos vários entrevistados, as entrevistas foram realizadas via telefone e tendo-se procedido à respetiva gravação. A entrevista via telefone é uma boa opção quando o investigador não tem acesso direto aos indivíduos (Creswell, 2009). Todas as entrevistas começaram com uma breve introdução onde foram esclarecidos os objetivos do estudo, efetuado o agradecimento pela colaboração do entrevistado e indicada a duração estimada para a entrevista. Foi ainda solicitada a permissão para gravação áudio da entrevista, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados, conforme procedimento ético a adotar em estudos desta natureza. Dos doze indivíduos contactados inicialmente, e que se disponibilizaram a participar no estudo, três não compareceram no dia e hora agendados pelo que houve a necessidade de selecionar outros três indivíduos. Estes três novos entrevistados foram contactados seguindo os mesmos procedimentos indicados acima. Desta forma, na tabela 5, apenas foram incluídos os indivíduos aos quais foi possível realizar a entrevista com sucesso. As entrevistas tiveram uma duração variável entre 10 minutos e 35 minutos, com uma duração média de 22 minutos.

A segunda ronda de entrevistas foi efetuada internamente na Sage Portugal, tendo os diretores dos departamentos sido contactados pessoalmente e informados acerca da realização e objetivos da investigação e convidados a participar, tendo todos aceite participar. Estas entrevistas foram realizadas presencialmente, na sede da Sage Portugal, localizada em Matosinhos. À semelhança das entrevistas realizadas aos clientes e parceiros, as entrevistas aos diretores começaram com uma breve introdução onde foram esclarecidos os objetivos do estudo, efetuado o agradecimento pela colaboração do entrevistado e indicação da duração estimada da entrevista. Foi ainda solicitada a permissão para gravação áudio da entrevista, garantindo o anonimato e a confidencialidade dos dados, conforme procedimento ético a adotar em estudos desta natureza. As entrevistas tiveram uma duração variável entre 15 minutos e 20 minutos, com uma duração média de 16 minutos.

Nos procedimentos adotados foi particularmente importante a autorização da gravação das entrevistas, em registo áudio, por parte dos entrevistados, tendo sido cada uma destas sido transcrita na sua totalidade, num tempo posterior e próximo à sua gravação, reproduzindo exatamente o discurso de cada um dos entrevistados, por forma a proceder à análise do respetivo conteúdo. Este processo, apesar de ser um processo que envolve o dispêndio de algum tempo, representa uma vantagem aquando do processo de tratamento de dados (Creswell, 2009). Após a transcrição de todas as entrevistas, seguiu-se uma leitura cuidadosa e demorada, várias vezes revista, o que permitiu uma imersão nos dados recolhidos. Durante a análise dos dados recolhidos, e tendo como referência os objetivos que orientaram a investigação, emergiram vários temas, os quais convergem com os temas organizadores do guião das entrevistas. Após a definição dos temas foi possível encontrar e organizar as

respostas através de categorias e subcategorias, as quais serão posteriormente fundamentadas com base nos diversos dados recolhidos através das entrevistas. Esta categorização teve por objetivo facilitar o processo de análise das entrevistas e proporcionar uma representação mais simples da informação em bruto (Creswell, 2009). Esta organização foi também fundamental para encontrar respostas relativamente aos objetivos inicialmente definidos.

Temas emergentes das entrevistas a clientes e parceiros:

- **Como obteve conhecimento da Comunidade Sage:** Não tendo a Comunidade Sage sido publicitada aos seus clientes e parceiros é importante perceber como os clientes e parceiros tiveram conhecimento da sua existência.
- **Participação:** Uma vez que a amostra inclui indivíduos que participaram e outros que nunca participaram na Comunidade Sage, este tema tem como objetivo perceber se pretendem continuar a participar ou vir a participar nesta.
- **Benefícios e obstáculos:** Identificar quais os principais benefícios e obstáculos e que contribuem positivamente ou negativamente para a participação na Comunidade Sage.
- **Interface e processo de funcionamento da Comunidade Sage:** Este tema tem como objetivo identificar potenciais oportunidades e possibilidades de melhoria no que concerne ao processo de funcionamento e interface da Comunidade Sage e que possam contribuir, positivamente, para o aumento da adesão a esta.
- **Motivação:** O sucesso de determinados tipos de *crowdsourcing* está, muitas vezes, associado à motivação das pessoas para participarem. Desta forma, esta categoria tem como objetivo identificar os fatores motivacionais dos clientes e parceiros para se envolverem na Comunidade Sage e, desta forma, contribuir para a criação e sustentação de uma comunidade *online*. Este tema incluiu tanto a motivação inicial de quem já participou como a motivação geral para participação.

Temas emergentes das entrevista aos diretores:

- **Divulgação da Comunidade Sage:** Perceber se internamente esta foi divulgada e através de que meio foi efetuada a sua divulgação.
- **Promoção da Comunidade Sage:** Compreender se a Comunidade Sage é promovida internamente e externamente à Sage.
- **Cultura da empresa:** Verificar se a cultura da empresa permite integrar este género de comunidades.
- **Tarefas/Desafios:** Identificar que tipo de atividades a empresa está disposta a colocar à Comunidade Sage. Através desta categoria será possível identificar que tarefas poderão ser desempenhadas por esta comunidade e se a exploração desta está a ser maximizada.
- **Benefícios e obstáculos:** Identificar quais os principais benefícios e obstáculos e que contribuem positivamente ou negativamente para a adoção do *crowdsourcing* pela empresa.

4 Apresentação dos Resultados

Nesta secção serão apresentados os dados recolhidos através das entrevistas, identificados os aspetos principais descritos pelos entrevistados e os mesmos fundamentados com base em excertos retirados destas. A apresentação dos dados será repartida em duas partes. Primeiramente, serão apresentados os dados recolhidos através das entrevistas efetuadas a clientes e parceiros e seguidamente apresentados os dados recolhidos através das entrevistas realizadas aos diretores da Sage Portugal.

4.1 Resultados das entrevistas efetuadas a clientes e parceiros

Os resultados obtidos foram analisados e compilados e para sua melhor compreensão, visualização e interpretação foi efetuada uma esquematização dos mesmos, tendo sido também feita referência ao número de entrevistados que mencionaram cada ponto (Anexo D).

Seguidamente será efetuada uma apresentação descritiva dos resultados emergentes e respetiva fundamentação com base em excertos retirados das entrevistas efetuadas.

Como teve conhecimento da Comunidade Sage

A partir deste tema, foi possível isolar as categorias que permitiram ter perceção dos meios envolvidos na divulgação da comunidade junto dos clientes e parceiros, conforme descrito na Tabela 6.

Da análise dos dados recolhidos foram identificadas duas formas distintas, através das quais os entrevistados tiveram conhecimento da Comunidade Sage. Dois dos entrevistados mencionaram que foi através do **contacto com a Sage Portugal** que tiveram conhecimento da existência da Comunidade Sage.

“A primeira vez que ouvi falar nisso, foi uma vez que tive uma reunião com a Dra. Ana...” (E1)

Os restantes quatro entrevistados referiram que foi através da **consulta no Suporte Sage Online** de outras questões.

“Foi mesmo pela consulta do site.” (E3)

“Foi por um acaso. Estava a entrar no portal da Sage, até estava a procura de outra questão ... e pronto, encontrei aquela questão e participei.” (E10).

Tabela 6 - Categorização do tema "Como teve conhecimento da Comunidade Sage"

Tema	Categoria	Subcategoria
Como teve conhecimento da Comunidade Sage	Contacto com a Sage Portugal	-
	Consulta no Suporte Sage Online	-

Participação

Neste tema surgem quatro categorias, as quais se dividem em diversas subcategorias, que se destacam na Tabela 7.

✓ **Gostaria de voltar a participar:**

Quando questionados se gostariam de continuar a participar todos responderam afirmativamente. Contudo um dos entrevistados efetuou a ressalva de que seria mais **como um complemento** e não algo que fosse fazer parte do seu dia-a-dia.

“Não quer dizer que vá utilizar aquilo sempre muito. Quer dizer, eu utilizaria aquilo mais como um complemento...” (E1)

✓ **Porque nunca participou:**

Uma vez que todos os entrevistados que nunca participaram na Comunidade Sage mencionaram que não tinham conhecimento da sua existência, tendo sido este o motivo apontado por todos para o nunca terem feito.

“Para ser sincero nunca tinha ouvido falar. Nunca participei porque não tinha conhecimento.” (E9)

✓ **Gostaria de participar:**

Contudo quando questionados se estariam interessados em vir a participar todos entrevistados responderam afirmativamente.

“Sim. Achei interessante.” (E7)

Tabela 7 - Categorização do tema "Participação"

Tema	Categoria	Subcategoria
Participação	Gostaria de voltar a participar	Continuaria a participar
		Como complemento apenas
	Porque nunca participou	Não tinha conhecimento da existência da Comunidade Sage
	Gostaria de participar	Participaria

Benefícios e obstáculos

Através da identificar dos benefícios e obstáculos os clientes e parceiros associam à participação na Comunidade Sage foi possível verificar o que estes mais valorizam na e quais os constrangimentos que podem prejudicar a sua participação. Neste tema são apresentadas duas categorias e nas quais sobressaem diversas subcategorias, conforme apresentado na Tabela 8.

✓ **Benefícios**

De uma forma geral, alguns dos entrevistados indicam como benefícios o facto de permitir **aumentar o know-how** e a **partilha de opiniões, informação e experiências** de forma a ajudar na **resolução de diversas situações**.

“Sim, há sempre benefícios. Aumentar o meu know-how, isso é sempre importante ... Aumentar o meu know-how e resolver problemas que aparecem, dúvidas, sugestões que apareçam.” (E2)

“É a troca de experiências e obter as respostas que muitas das vezes não obtemos de maneira fácil. E se houver uma maior partilha da informação obviamente que todos lucraremos com isso.” (E3)

“Acho que tem bastantes benefícios, isso sem sombra de dúvidas. Como troca de algumas experiências a nível de dúvidas sobre as aplicações, até mesmo problemas contabilísticos, problemas fiscais.” (E4)

Podem, assim, beneficiar do conhecimento de uma **comunidade heterogénea** de indivíduos, com vivências e experiências distintas.

“... acho que é importante e com pessoas de todo o país, com várias vivências, várias experiências. Acho que é bastante útil e bom.” (E10)

“... é que uma pessoa pode falar diretamente com muitas pessoas ao mesmo tempo. Pode fazer uma pergunta a várias pessoas ao mesmo tempo e isso é muito importante... E não ser só uma pessoa a ver essa dúvida, a responder mais podemos ter uma resposta de várias pessoas...” (E2)

Um dos entrevistados menciona também que a Comunidade Sage lhe permitiu **conhecer outras pessoas**.

“Passei a conhecer outros utilizadores e até trocar e-mails. Acho que foi isso, ganhei mais conhecimento a nível sage.” (E11)

Um dos entrevistados menciona ainda que uma comunidade deste género já era uma necessidade da Sage Portugal há algum tempo.

“Sim, acho que a ideia é interessante. Porque é sempre um meio diferente de partilha de conhecimentos e acho que era uma coisa que já faltava há algum tempo na Sage.” (E9)

✓ **Obstáculos**

A **partilha de informação** foi identificada como sendo um obstáculos pela maioria dos parceiros entrevistados:

“Repare, os programas são standard! E nós muitas vezes temos de os adaptar à medida do cliente. Se é para apresentar esse tipo de soluções, aí acho que não. Aí não que não é vantajoso estar a por lá, porque eu tenho isso e também quero ter a minha diferença em relação aos outros. Nesse tipo de situações seria um obstáculo, sem dúvida.” (E1)

“Tenho a certeza que há parceiros que não querem partilhar o seu know-how com outros parceiros porque é um concorrente direto muitas vezes ... Parceiros partilharem uma informação que eles tiveram e de certeza que eles pagaram para ter e agora estar a partilhar gratuitamente com outros parceiros.” (E2)

“Ora bem, isso vai existir sempre obstáculos. Na medida em que há muitas empresas que são fechadas. Que não têm parcerias, etc. Portanto, não partilham conhecimentos.” (E6)

A fraca **divulgação da comunidade** foi também apontada como sendo um obstáculo pois tem como consequência uma **baixa participação** e, consecutivamente, a perde de interesse. De uma forma geral, é considerado pelos entrevistados que a fraca participação verificada na Comunidade Sage influenciou na decisão de não voltarem a participar. O sentimento de que

esta comunidade tinha uma fraca participação era comum a todos os entrevistados que já tinham participado na comunidade.

“...se não houver mais divulgação a pessoas não vão. Era necessário ser mais divulgada... Divulgar o máximo possível para haver mais participantes... E claro que se não houver muita participação perde-se o interesse no programa.” (E2)

“Eu julguei que a comunidade fosse mais ativa e as pessoas partilhassem mais as suas informações. Mas não vi ali assim grande participação.” (E3)

“... a maior barreira é a divulgação, visto que eu não tinha sequer conhecimento disso. Isso será a maior barreira à participação, numa fase inicial digamos.” (E7)

“Deviam comunicar mais por news letter ou por e-mail. Eu por um acaso, não sei se enviaram, mas nunca reparei em das news letters, acho que deviam divulgar através disso que ia ser bom.” (E11)

Alguns entrevistados, referem ainda o **tempo de demora na resposta** que podem ter relativamente às interações efetuadas como sendo um inconveniente da comunidade.

“O único contra é, sem sombra de dúvidas, não termos a resposta logo na altura.” (E4)

A **disponibilidade de tempo** foi ainda um ponto referido por três dos entrevistados como sendo o único contra no que concerne à participação.

“Nesta altura nós não estamos com muito tempo, se podemos dizer assim. Estamos mais focados na fase de termos as coisinhas todas prontas ... Normalmente eu tenho por hábito ir às redes sociais com alguma regularidade mas nesta altura é completamente impossível.” (E4)

“É assim, o maior obstáculo para mim é realmente a falta de tempo” (E9)

“Só participei dessa vez porque o tempo agora também não tem sido muito.” (E10)

Mencionado apenas por um dos entrevistados a **entidade patronal** surge como sendo um obstáculo para a participação por parte dos seus funcionários, pois esta pode não permitir que os seus funcionários despendam tempo útil de trabalho neste género de comunidades.

“Eu acho que as entidades patronais são uma barreira.” (E5)

Um dos entrevistados considera que não existem obstáculos a referir.

“Não, acho que não existam obstáculos.” (E11)

Desta análise, surge também um obstáculo à participação e que se refere ao facto de se **esquecer da existência da comunidade** uma vez que não vê esta quando acede ao Suporte Sage Online e nem recebe informação acerca da mesma.

“... Mas também porque cai no esquecimento... Porque não vejo assim nada a aparecer-me que me diga “olha há isto, há esta novidade, ou aquilo”. E portanto, quando entro no suporte, não vejo isso, e siga para a frente. Se aparecesse aqui ... se calhar eu ate ia lá. Mas eu não o tenho e também não vou procurá-lo.” (E1)

Tabela 8 - Categorização do tema "Benefícios e obstáculos"

Tema	Categoria	Subcategoria
Benefícios e Obstáculos	Benefícios	Aumentar o <i>know-how</i> e adquirir novos conhecimentos
		Partilha de opiniões, informação, ideias e experiências
		Resolução de problemas
		Conhecer outras pessoas
		Comunidade heterogénea
		Para além dos benefícios, já era uma necessidade
	Obstáculos	Fraca divulgação
		Baixa participação
		Partilha de informação
		Impedimento por parte da entidade patronal
		Tempo de demora na resposta
		Disponibilidade de tempo
		Esquecer da existência da Comunidade Sage

Interface e processo de funcionamento

A **existência de um moderador Sage** com uma participação mais ativa foi referida por vários entrevistados. Esta necessidade de sentirem a presença de alguém da Sage Portugal na moderação da Comunidade Sage relaciona-se com fatores como segurança na informação disponível, acompanhamento da informação disponibilizada pelos clientes e papeiros de forma a retirarem proveito para efetuarem melhorias nos produtos e serviços prestados, não ficarem questões por responder, disciplinar o comportamento e atitudes menos profissionais. Dos doze entrevistados, seis referiram este ponto.

“E vou-lhe explicar porque é necessário existir um moderador. Porque é necessário alguém corrigir se alguém diz uma resposta errada.” (E2)

“Na prática era um moderador, digamos, servia um pouco de moderador às questões ... Digamos, isso também tem de ser disciplinado um bocadinho pelo moderador.” (E3)

“... eu acho que é uma segurança.” (E7)

Por forma a facilitar o acesso à informação e poderem seguir apenas os tópicos que interessam, a **divisão por áreas** foi também mencionada por vários entrevistados.

“Mas deveria haver aqui, por exemplo, aqui nos tópicos, deveria estar por ideias chave...” (E4)

“Uma das coisas que devia estar lá separado, deveria estar separado por tipo de programa ... Eu deveria ter a opção de selecionar quais são os tópicos que pretendo receber ... Portanto, separar por grupos, isso era importante.” (E2)

No que concerne aos obstáculos, foi verificada que a **fraca acessibilidade e visibilidade** da Comunidade Sage no SSO foram pontos observados por vários entrevistados. Durante a realização das entrevistas, vários entrevistados, incluindo os que já tinham participado, mencionaram que, após terem sido contactos para fazerem parte deste estudo, tentaram aceder à Comunidade Sage e não a conseguiram encontrar. Mesmo após ter sido efetuada uma breve explicação sobre onde esta se localiza, foi demonstrada alguma dificuldade em aceder e/ou a encontrar. Ou seja, consideram que não é fácil aceder à comunidade e que não a conseguem encontrar ou visualizar esta quando acedem ao SSO.

“...ainda ontem tentei descobrir onde estava e não consegui... Porque por exemplo, eu estou aqui com o computador à frente e como digo não estava bem acessível, pelo menos assim a vista, para ver onde é que estava a comunidade Sage... Quer dizer, isto não está aqui à vista, não sei sequer por onde posso ir para ter isso.” (E1)

“Estava aqui a procura se está na página online, na página MySage e também ainda não encontrei.” (E2)

“Está escondida, talvez mais em cima, mais destacado e não está. Temos de andar para baixo para conseguir ver.” (E7)

Através deste tema emergiram diversas categorias referentes a oportunidades e possibilidades de melhoria a efetuar na plataforma da Comunidade Sage, conforme identificadas na Tabela 9.

Tabela 9 – Categorização do tema "Interface e processo de funcionamento"

Tema	Categoria	Subcategoria
Interface e processo de funcionamento da Comunidade Sage	Existência de um moderador Sage	-
	Divisão por áreas	-
	Fraca acessibilidade	-
	Fraca visibilidade	-

Motivação

Procurando explorar também a motivação dos clientes e parceiros na participação na Comunidade Sage apresentamos na Tabela 10 as respostas acerca do que os motiva.

Foram identificadas as seguintes motivações:

Interesse neste género de comunidades: nos dias de hoje, as comunidades fazem parte do dia-a-dia das pessoas e, muitas vezes, pode tornar-se uma ferramenta de trabalho.

“É como lhe digo, eu como também estou noutras comunidades. Em muitas até é já quase automático” (E4)

“Eu até costumo participar neste género de comunidades. E acho que, pronto, é uma ajuda para todos.” (E10)

“Eu já participei em comunidades de diversas coisas e de diversas atividades e quando participo gosto de levar conhecimento para as comunidades” (E12)

Alargar os conhecimentos: compreende o que os indivíduos acham que podem aprender através da sua participação. Este fator pode ser considerado tanto como uma motivação intrínseca como extrínseca uma vez que a intenção de aprender pode tanto ser resultante do prazer de aumentar o próprio conhecimento ou pode estar associado a factos como evoluírem profissionalmente e resolverem situações relacionadas com a função que desempenham na empresa.

“É mais buscar o conhecimento que já lá tenha ...” (E1)

“Só o facto de adquirir algum conhecimento. Pois se com isto tirar benefício e tirar partido de alguma coisa, claro que sim” (E8)

“Mais uma realização pessoal e a busca de mais conhecimento. Isso sem sombra de dúvidas.” (E4)

“Sim, o meu principal incentivo realmente é a obtenção de mais conhecimentos. E pronto o saber nunca ocupa lugar, sou uma pessoa curiosa e gosto de estar informada.” (E10)

“É assim, nós temos contacto com a Sage mas não temos contacto com outros técnicos e acho que era bom trocarmos ideias com outros técnicos porque trabalhamos todos no mesmo, parceiros da Sage e acho que era bom trocar ideias e truques.” (E11)

Altruísmo: Refere-se à vontade de ajudar os seus pares.

“Por isso é que eu uso muito o facebook, para nos fóruns, ajudar outras pessoas em várias coisas, sempre que eu posso. Se houvesse na Sage, também ajudava. Eu já me lembrei de criar um fórum da Sage a dizer Suporte Sage, para ajudar as pessoas ou até mesmo os próprios clientes.” (E10)

“A motivação e mesmo a vontade que cada um de nós tem em querer ajudar, em querer participar, em levar para os outros, o conhecimento que adquiriu. Eu, pessoalmente, gosto de fazer isso, gosto de dar todo o conhecimento que tenho sobre aquilo que eu possa ajudar, eu gosto de o fazer, de uma forma gratuita, sem sequer pensar que possa haver um incentivo para que isso aconteça.” (E5)

“A parte de ajudar os outros também é importante para mim.” (E10)

Aumentar o estatuto / reputação: representa o sentimento dos indivíduos acerca da oportunidade que têm para se autopromover, numa espécie de marketing pessoal, criando uma reputação perante os seus pares como da Sage.

“Sim, que me permitisse aumentar o meu estatuto como consultor sénior, ou algo do género. É a chamada reputação online que acaba por trazer reputação a esse consultor ou parceiro.” (E9)

Resolver os seus próprios problemas / questões: refere-se ao benefício próprio que podem obter através do conteúdo gerado, como a partilha de experiências e conhecimentos, na Comunidade Sage, e que lhes permitirá resolver as suas próprias dúvidas, questões e problemas identificados enquanto profissionais de uma determinada área.

“...ter outra ferramenta para me ajudar a resolver os problemas que me vão surgindo...” (E1)

“A minha primeira motivação foi que a ferramenta da Sage é uma ferramenta relativamente aberta, permite uma grande customização mas há, efetivamente, sempre alguns detalhes que escapam. Provavelmente as dificuldades que eu tive no início, provavelmente, muitos outros clientes a tiveram também.” (E3).

Curiosidade: Relaciona-se com a curiosidade inicial relativamente a este género de comunidades.

“Neste momento seria curiosidade... Agora se, por exemplo, eu neste momento eu começasse a receber as atualizações do que já lá está, é uma situação, porque aí já tinha conhecimento do que já está lá. Neste momento, como eu não conheço o que que estão a por lá, quais são as trocas de impressões e tudo, não tenho outra motivação que não a curiosidade.” (E1)

“... já que havia aquela possibilidade de termos aquela funcionalidade, e que eu acho muito boa, aproveitei para ir colocar e ver efetivamente qual era a receptividade, qual era a vossa forma de trabalhar.” (E4)

“Fui lá por curiosidade e não à procura de alguma coisa. Fui mesmo ver como aquilo funcionava ...” (E10).

Acesso gratuito: Diz respeito ao facto de a sua utilização ser gratuita.

“Eu até acho estranho as pessoas não usarem mais a comunidade, como é gratuito ...” (E2)

Acesso a informação relevante e útil: ter acesso a informações uteis para o desempenho da sua atividade profissional, como, por exemplo, informação relacionada com atualidade legal e fiscal, ou novidades tecnológicas.

“Por exemplo, casos práticos, sobre aqueles casos que mais pessoas tenham dúvidas. Porque se houver isso as pessoas vão lá, informam-se e muitas vezes ficarão com a ideia de que “bom, isto é capaz de haver aqui mais qualquer coisa importante”” (E4)

“Portanto, deve haver algum tipo de os cativar, no sentido em que poderiam oferecer-lhes algo, oferecer-lhes a nível de informação que a gente precisa. Eu acho que vocês a nível de legislação estão à frente, estão na vanguarda. A nível tecnológico é que deviam publicitar mais.” (E6)

Reciprocidade: Refere-se ao facto de se sentirem motivados pelo facto de saberem que mais cedo ou mais tarde irão beneficiar da mesma ajuda por parte de outros indivíduos.

“Uma pessoa, portanto, ver que alguém tem uma dúvida e essa dúvida pode também surgir-nos a nós e assim já temos lá a resposta” (E2)

“É ter mais informação no próprio site. Porque é evidente que se houver mais informações eu também me sinto tentado a partilhar mais.” (E3).

“Sim, a questão é sempre a gente ao contribuir ou participar acaba sempre, por mais cedo ou mais tarde, precisar. Eu se responder agora a um post eu sei que, mais tarde ou cedo, quando eu também precisar alguém irá responder ao post que eu coloque.” (E9)

“Não é só estar à espera de serem os outros a partilhar connosco. Tem de haver um espírito de entreajuda” (E10)

“E para já também a Sage crescer porque se a Sage crescer, nós também crescemos juntamente com ela.” (E11)

Influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços: esta motivação relacionada com a possibilidade que têm em influenciar a introdução de melhorias nos produtos. *Crowdsourcing* permite-lhes indicar à empresa o que eles gostariam de ver alterado nos produtos.

“Seria até uma maneira também de a Sage perceber que muitas vezes quando nós fazemos as sugestões não somos os únicos a fazer. Seria uma maneira da Sage também ter conhecimento da opinião de muitos mais parceiros e ver que as coisas são importantes ou até não são tão importantes como nós dizemos.” (E1)

“... até para aquilo que eu também já fiz, que é transmitir à própria Sage as dificuldades e alguns add-ons que podem ser feitos na própria ferramenta.” (E3)

“Acho muito importante. Porque a melhor informação que vocês podem ter sobre como melhorar os programas que nós usamos, são as nossas ideias.” (E4)

“Se a Sage fizer o acompanhamento, se acompanhar estas questões postas na comunidade se calhar tem uma perceção maior das questões, dos problemas, das dúvidas que os parceiros e clientes têm.” (E7)

Seguir a Comunidade Sage: Quando questionados se continuavam a participar na Comunidade Sage, três dos entrevistados, que já tinham participado nesta comunidade, afirmaram que o continuam a fazer. A razão associada a isso reside no facto de seguirem a Comunidade Sage e receberem um *e-mail* a cada interação que se verifique, permitindo acompanhar o que se passa nessa comunidade. Este ponto foi ainda referido por outros entrevistados que, apesar de nunca terem participada na Comunidade Sage, indicaram seguir a comunidade é importante pois permite que estejam atentos sem terem a necessidade de aceder a esta.

“Participo conforme recebo os e-mails. Vou recebendo os e-mails a informar que há uma nova pergunta ou uma nova sugestão e eu vou ver essa para resolver isso e se poder responder e ajudar quem fez a pergunta, ajudo... Eu sempre que recebo um e-mail vou sempre ver. Claro que dentro do âmbito que eu saiba responder, vou sempre lá e tento sempre responder. (E2).

“É assim, se me aparecesse à frente a questão e eu soubesse, eu fazia isso. Agora ir lá de propósito para fazer isso, não iria.” (E1)

“E depois, outra coisa que eu acho que deveria ser feita. Nós para sabermos que há questões temos de ir ao site e temos de aceder. Poderia haver outra forma para ser notificada, por e-mail, por exemplo” (E7)

Tabela 10 – Categorização do tema "Motivação"

Tema	Categoria	Subcategoria
Motivação	Motivação intrínseca	Interesse neste género de comunidades
		Alargar conhecimentos
		Altruísmo
		Curiosidade
	Motivação extrínseca	Aumentar o estatuto / reputação
		Alargar conhecimentos
		Acesso a informação relevante e útil
		Acesso gratuito
		Resolver os seus próprios problemas / questões
		Reciprocidade
		Influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços
		Seguir a Comunidade Sage

4.2 Resultados das entrevistas efetuadas aos diretores da Sage Portugal

Neste ponto damos a conhecer os dados das respostas relativas às entrevistas efetuadas aos diretores de alguns departamentos da Sage Portugal. Os dados apresentados foram interpretados através da análise de conteúdo e da respetiva interpretação qualitativa face às respostas dadas pelos entrevistados. Os resultados obtidos foram analisados e compilados e para sua melhor compreensão, visualização e interpretação foi efetuada uma esquematização dos mesmos, tendo sido também feita referência ao número de entrevistados que mencionaram cada ponto (Anexo E).

Como obteve conhecimento da Comunidade Sage

Três dos entrevistados revelam que tinham conhecimento da existência da Comunidade Sage, tendo a mesma sido divulgada a cada um deles **através de conversa informal com a pessoa responsável pela sua criação**, sendo que um dos entrevistados foi o **responsável pela criação da Comunidade Sage**. Apesar de terem conhecimento da sua existência alguns entrevistados mencionaram que nunca acederam a esta e não sabem como está a ser dinamizada. Ou seja, tiveram conhecimento que ia ser criada mas não obtiveram mais informações ou procuraram saber mais informações acerca da mesma.

“Eu tinha ideia que se tinha pensado em construir uma nova comunidade. Confesso que tinha ideia que tinha sido lançada mas pensei que era exclusivamente para parceiros... Internamente, por outra colega, soube que ia ser lançada uma comunidade para parceiros mas não soube quando é que foi alargada para clientes, se foi no início, se foi mais recente” (D1)

“Sim, tenho conhecimento que existe se bem que nunca lá fui ver nem sei muito bem como é que esta está a ser dinamizada. Sei que a dada altura comentou que se tinha criado esta comunidade mas não conheço.” (D3)

Tabela 11 - Categorização do tema "Divulgação da Comunidade Sage"

Tema	Categoria	Subcategoria
Divulgação da Comunidade Sage	Conhecia a Comunidade Sage?	Sim e conhece a estrutura da Comunidade Sage
		Sim mas não conhece a estrutura da Comunidade Sage
	Como teve conhecimento da Comunidade Sage?	Em conversa informal com a pessoa responsável pela implementação da Comunidade Sage
		Pessoa responsável pela criação da Comunidade Sage

Promoção da Comunidade Sage

Todavia, importa considerar a este propósito que, apesar de todos saberem da existência da Comunidade Sage, apenas dois dos entrevistados **promovem** a mesma em contacto com os clientes e parceiros.

“Sim, tenho conhecimento até porque, quer interno, mas também porque do exterior, essencialmente dos parceiros é muitas vezes referida nas conversas.” (D2)

Os restantes entrevistados indicaram explicitamente que **não a promovem** nem internamente nem externamente à Sage.

“Não. Esta comunidade não promovo.” (D3)

Tabela 12 - Categorização do tema "Promoção da Comunidade Sage"

Tema	Categoria	Subcategoria
Promoção da Comunidade Sage	Promove	-
	Não promove	-

Tarefas / Desafios

Quando questionados acerca da possibilidade de os seus departamentos serem envolvidos também na Comunidade Sage, todos mencionaram que o gostariam de vir a fazer.

“Sim e eventualmente até outros elementos do departamento poderiam lá participar. Podem sempre dar algum contributo.” (D3)

Nesta sequência, procurando explorar as possibilidades de interação com a comunidade, seguidamente serão apresentadas as hipóteses indicadas pelos entrevistados.

Pesquisa de mercado:

“Posicionamento de preços, posicionamento de oferta, procedimentos da forma como interagimos, da forma como comunicamos, receber as nossas informações, sim, há muita coisa interessante.” (D2)

“Pesquisa de mercado, através da própria comunidade.” (D1)

Teste de mercado:

“No fundo era quase um teste ao mercado antes de lançar o que quer que seja ... poderia também existir uma parte em que a própria empresa, como falávamos, que dinamiza essa comunidade, poder angariar ou recolher daí informação que precisa para depois em qualquer outro tipo de coisas. Poderia ser “o que é que achas, estamos a pensar lançar um novo produto para a área da agricultura. O que é que acha? O que é que precisaria? O que é que gostaria de ver implementado?”, por exemplo. Ou mesmo em relação ao produto ou mesmo em relação a qualquer outro serviço. Por exemplo, mais recentemente, “Estamos a pensar em mudar as nossas linhas telefónicas. Concorda? O que é que para si faria mais sentido?””(D1)

“Mas o simples facto de lá participarmos também nos permitirá medir, digamos, o mercado relativamente ao produto.” (D3)

Comunicar as novidades:

“Eventualmente como uma espécie de montra sobre aquilo que fazemos. Falamos há bocado que a comunicação aqui às vezes empanca. Fazemos coisas mas às vezes é difícil que tudo o que fazemos saia para fora. Também poderia ser uma montra nesse sentido. Dizer à comunidade “sabia que temos agora este novo serviço”. Vamos estar abertos na próxima semana até às 8 da tarde.”, por exemplo. Qualquer situação, qualquer coisa que queiramos comunicar para o mercado e que hoje em dia estamos restritos ao e-mail ou a outro meio de contacto mais tradicional, poderia ser uma forma de comunicação lá.” (D1)

Sugestões:

“... de se fazer um raking, de as pessoas poderem opinar acerca das próprias coisas que estão implementadas ou que se vão futuramente implementar e as pessoas poderem dar essa sua pontuação. E, por exemplo, se nós temos uma série de funcionalidades ou sugestões, vindas daqui ou de qualquer outra plataforma da Sage, podermos apresentá-las lá e apresenta-las a votação... Por isso o sistema de votação, para que as pessoas pudessem classificar o que para elas é mais iminente ou que tem mais importância” (D1)

“... tentar por ali perceber quais eram as sugestões e as funcionalidades mais interessantes dos parceiros e dos utilizadores.” (D3)

Tabela 13 - Categorização do tema "Tarefas / Desafios"

Tipo de interação	Categoria	Subcategoria
Tarefas / Desafios	Pesquisa de mercado	-
	Teste de mercado	-
	Comunicar as novidades	-
	Sugestões	-

Cultura da empresa

No que respeita à cultura da empresa, todos os entrevistados revelam que a Sage Portugal começou recentemente a sofrer um período de transição e neste momento a sua cultura vai de encontro a este género de comunidades.

“Eu creio que a cultura como está agora é o momento ideal para fazer isso. Se calhar se me tivesses feito essa pergunta há uns meses atrás, há um ano atrás, poderia ter mais dúvidas. Creio que agora há um caminho, não estou a dizer que estamos no momento, que chegamos lá.” (D1)

“Sim. Hoje mais do que nunca. Quer através da aposta nas redes sociais em termos de comunicação, que através das medidas social selling, portanto, acho que cada vez mais a abertura para este género de iniciativas é cada vez mais e agora nem é abertura, é obrigatoriedade.” (D2)

Tabela 14 - Categorização do tema "Cultura da empresa"

Tema	Categoria	Subcategoria
Cultura da empresa	Em fase de transição	-

Benefícios e obstáculos

✓ Benefícios

No que respeita aos benefícios associados a este género de comunidades, a opinião é unânime. Consideram que é um meio importante pois providencia uma linha de comunicação direta entre a Sage Portugal e os seus clientes e parceiros e tratando-se de uma forma de se relacionarem com estes, indo de encontro às suas expectativas e necessidades. Desta forma, a Sage Portugal poderá diferenciar-se no mercado em que se insere.

“Para a Sage com todo a certeza. É uma mais-valia uma vez que é uma interação em todas as direções. Da sage com os seus clientes, da sage com os seus parceiros, dos clientes e dos parceiros com a Sage. Depois no final ganhamos todos porque é uma forma de partilharmos experiências, de partilharmos conhecimento, de partilharmos soluções. Pode ser algo que é diferenciador porque se tivermos, se esta comunidade for sendo algo em que os clientes acreditam e que procuram, é, mais uma vez, algo que diferencia o nosso serviço e a forma de estar da Sage no mercado. Como alguém que está de uma forma aberta, e de uma forma profissional, e com competência e com conhecimento. Pode ser realmente diferenciador da forma como estamos no mercado e como nos apresentamos ao mercado.” (D4)

Permite-nos perceber quem de alguma forma pode modelar o produto ou o serviço, não é, porque pode ser uma questão relativamente a serviços. Portanto da Sage estiver envolvida no fórum pode perceber se alguma coisa que merece afinação ao nível dos serviços que prestamos, da forma como o estamos a prestar, e do produto na componente de quem o desenvolve, o RD. Portanto, digamos, a forma como nós todos podemos tirar informação deste fórum é relevante e pode-nos ajudar a modelar e a construir variações dos produtos que temos. (D3)

Para além disso, um dos entrevistados, observa que a Comunidade Sage é, hoje em dia, uma necessidade uma vez que é um ponto muito referido pelos clientes e parceiros nos diversos inquéritos efetuados pela empresa.

“Agora eu acho que cada vez mais faz falta, quer os clientes, muitas vezes referem isso. A existência das comunidades online foi um dos temas mais referidos, não só em Portugal mas em toda a Europa, não só em Portugal mas em toda a Europa no NPS a parceiros e temos outras experiências quer no nosso mercado quer em outros mercados, cada vez mais passa por aí.” (D2)

✓ **Obstáculos**

Os entrevistados consideram que existem obstáculos ou desafios que advêm ou possam advir do próprio processo de funcionamento da Comunidade Sage.

Nesse sentido, dois dos entrevistados consideram que esta comunidade está muito **restrita ao departamento de Customer & Channel Services** e que deveria ser expandida a outros departamentos, sendo ainda referido que a mesma **não foi bem divulgada nem promovida internamente**.

“Eu acho que era bom lançar o desafio e dar a conhecer a comunidade na generalidade a mais pessoas dentro da organização. Eu acho que ele está muito circunscrito ao suporte ... Mas eu acho que era importante dar a conhecer a outros departamentos ... eu não creio sequer que alguém meu departamento tenha visto esta comunidade.” (D3)

“Nem divulgamos bem internamente, nem promovemos a comunidade internamente.” (D1)

Foi feita referência, por dois entrevistados, ao facto de estar **limitada à rede de clientes e parceiros Sage Portugal** uma vez que, apesar de esta comunidade trazer benefícios, esta poderia apresentar outras vantagens se nela fossem admitidas quaisquer pessoas.

“... eu acho que a comunidade poderia ter mais valor se nela fossem admitidos quaisquer pessoas que estivessem interessados nos assuntos, inclusive não clientes, neste caso. Desde que tivessem experiência, desde que tivessem algo a partilhar ou a dizer, eu acho que faria todo o sentido e daria mais representatividade à própria comunidade e mais credibilidade até.” (D1)

“Claro que esta comunidade é muito restrita à nossa marca. Temos ali clientes Sage ou parceiros Sage e colaboradores Sage. E portanto acaba por ser um bocadinho, digamos, já deturpado. Porque obviamente só estamos ali a falar com quem vive neste mundo Sage. Comunidades mais abertas, públicas, tem outras vantagens.” (D3)

O **nível de participação**, tanto no que diz respeito ao número de participantes como no que se refere à dinamização da própria Comunidade Sage, foi mencionado por todos os entrevistados como sendo uma preocupação.

“Eu, a dificuldade que vejo cá, é precisamente ter uma participação frequente, ter uma participação dinâmica. ... o desafio maior aqui, eu creio que é esse. É trazer as pessoas a participar e que eles encontrem nessa participação um benefício. Portanto o desafio aqui é o dinamismo da comunidade.” (D1)

“Acho que primeiro é preciso massificar. Acho que é preciso que todos usem e usem muitas vezes. A partir desse momento eles já começam a sentir-se muito à vontade... Eu acho que temos de chegar a um nível de maturidade maior, de forma a que seja simples e faça parte do dia-a-dia a participação na comunidade, ainda que seja só enquanto consumidor de informação. Creio que é neste momento o que a maior parte são.” (D2)

Contudo, consideram que para que esta massificação e dinamização da comunidade seja possível, é necessário haver persistência e empenho por parte da Sage Portugal.

“Eu acho que muitas vezes as dificuldades que se põe neste género são as expectativas serem muito elevadas e não serem acompanhadas da execução. Novamente, creio que o sucesso está em massificar e simplificar. E por isso, muitas vezes cria-se um projeto e que não se desenvolve ao ritmo do que projetamos e acaba por ficar em banho-maria. E em banho-maria depois não funciona este género de coisas. Ou está impulsionado e com muito empenho ou então, se não estiver atingido o nível de maturidade, não funciona por si só. ... Eu creio que o maior desafio neste género de comunidades é a persistência. É acreditar que de facto eles vão avançar e estar disposto a acompanhar esse ritmo até chegar ao nível de estarem on going.” (D2)

Por fim, três dos entrevistados mencionam constrangimentos relacionados com a exposição inerente a este género de comunidades e, consequentemente, a necessidade de terem de lidar e **gerir determinadas situações delicadas** que resultam dessa mesma exposição. Por exemplo, linguagem menos própria, utilização da Comunidade Sage para fins diferentes daqueles a que estão destinados e mesmo lidar com detratores.

“Os únicos constrangimentos que eu posso ver, mas é como em tudo, é as pessoas não tratarem este tema como um tema sério. Portanto, extrapolarem a questão profissional e não saberem ser ou estar nestas comunidades. Portanto, eu acho que é o único constrangimento que pode existir. Que as pessoas não tenham bom senso ao usar estas ferramentas e usem para desabaços menos próprios e com linguagem menos própria e subvertam.” (D4)

“Eu acho que o constrangimento número um, que eu vejo nestas comunidades, é a exposição. Expomo-nos e como tal estamos sujeitos a ouvir aquilo que não gostaríamos de ouvir e temos de gerir isso. Obviamente que se chegar lá um parceiro ou cliente e disser raios e coriscos porque está insatisfeito com um problema com que está a lidar, a coisa pode acender porque depois vem um herói e tem que se gerir isso. O grande constrangimento é o estarmos disponíveis para ouvir e como tal estamos sujeitos a ouvir aquilo que não gostaríamos de ouvir.” (D3)

“É o lidar com os detratores e saber como lidar quando estamos a falar com um grupo de milhares de pessoas, não pode ser sem estar preparado. É necessário uma política para lidar com detratores.” (D2)

Tabela 15 – Categorização do tema “Benefícios e obstáculos”

Tema	Categoria	Subcategoria
Benefícios e obstáculos	Benefícios	Contribui para criar uma relação com os clientes e parceiros
		Diferenciador
		É uma necessidade
	Obstáculos	Falta de divulgação interna
		Restrita ao departamento onde foi criada
		Nível de participação
		Gestão de situações delicadas
		Limitada a clientes e parceiros Sage Portugal

5 Discussão dos Resultados

Neste capítulo os resultados gerados a partir das entrevistas serão discutidos, procurando dar resposta às questões inicialmente definidas e que orientam este projeto de dissertação, e confrontados com a literatura existente. Com base na discussão de resultados, seguidamente, serão respondidas, de forma sucinta, as questões que orientam esta investigação.

5.1 Discussão dos resultados referentes às entrevistas a clientes e parceiros

- **Recrutamento dos participantes**

Um dos primeiros passos, no processo de *crowdsourcing*, consiste em fazer com que os indivíduos tenham consciência da existência da comunidade e das iniciativas de *crowdsourcing*. Segundo Brabham (2009), no início da implementação de uma plataforma de *crowdsourcing*, uma empresa deve adotar uma estratégia de *marketing* de forma a despoletar um elevado número de acessos iniciais a esta. No que concerne à Comunidade Sage, não foi efetuada qualquer iniciativa de promoção desta para o exterior e constata-se que o contacto com a Sage Portugal e a navegação no SSO foram os dois principais meios que estiveram na base da tomada de consciência da existência desta comunidade. Verifica-se também que apenas tinham conhecimento da sua existência os entrevistados que já tinham participado. Todos os entrevistados que não participaram mencionaram que nunca tinham ouvido ou visto qualquer referência a esta. Por outro lado, o facto de alguns dos entrevistados terem mencionado que foi através da navegação no SSO que tiveram conhecimento da existência da Comunidade Sage por oposição aos que mencionaram que nunca a tinham visto quando acederam ao SSO permite reforçar a relevância da adoção de uma localização estratégica da Comunidade Sage no que concerne à divulgação da mesma. Estes resultados permitem validar a importância que a comunicação externa assume sobre o nível de participação inicial e constatar que a divulgação da Comunidade Sage por parte dos colaboradores da empresa e uma localização estratégica desta no *website* poderá também representar um papel importante na sua divulgação e, consequentemente, sobre o nível de participação inicial. O envio de um simples *e-mail* da empresa pode aumentar significativamente a participação dos indivíduos na comunidade (Algesheimer et al., 2010).

- **Motivação**

Depois de fazer com que os clientes e parceiros tenham consciência da existência da Comunidade Sage, é necessário levar a que estes contribuam, pois, mesmo que tenham consciência da existência desta comunidade, é necessário saber o que os motiva a participar. Na revisão da literatura verificamos que a motivação dos utilizadores é uma das questões chave associadas ao sucesso do *crowdsourcing*. Nesse sentido, no presente estudo, tentou-se explorar as razões dos utilizadores para estarem dispostos a despende tempo e esforço para participarem quando não existem compensações monetárias associadas às suas contribuições na Comunidade Sage. Estes resultados têm como objetivo possibilitar à empresa a criação de uma estratégia para estimular o aumento dessas participações e contribuições por parte dos seus clientes e parceiros nas iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*.

Através da análise dos dados recolhidos das entrevistas verifica-se que os clientes e parceiros são motivados tanto extrinsecamente como intrinsecamente, mas os motivos extrínsecos são mais dominantes. No que se refere às motivações intrínsecas foram identificadas motivações

como “interesse neste género de comunidades”, “alargar os conhecimentos”, “altruísmo” e “curiosidade”, enquanto dentro das motivações extrínsecas foram encontradas as motivações “aumentar estatuto/reputação profissional”, “alargar conhecimentos”, “acesso a informação útil e relevante”, “acesso gratuito”, “resolver os seus próprios problemas / questões”, “reciprocidade”, “influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços” e “seguir a Comunidade Sage”.

Seguidamente irá proceder-se à análise, em detalhe, de cada uma das motivações indicadas acima.

- Interesse neste género de comunidades

Verifica-se que cada vez mais os utilizadores usam este género de comunidades no seu dia-a-dia e que estão a tornar-se uma ferramenta de trabalho. Um dos entrevistados refere mesmo que “*que era uma coisa que já faltava há algum tempo na Sage.*” (E9). No caso da Comunidade Sage, mesmo estando a desempenhar tarefas para Sage Portugal, existem um benefício mútuo nesta relação colaborativa de partilha de conhecimentos.

- Curiosidade

No que concerne ao envolvimento na Comunidade Sage, a curiosidade aparenta ser um dos principais motivos associados à decisão de participação, pela primeira vez. Esta motivação relaciona-se com a curiosidade que estes indivíduos apresentam em relação ao seu processo de funcionamento e que vantagens poderão obter com a participação. Foi interessante perceber que os únicos entrevistados que deixaram de participar na Comunidade Sage foram os que mencionaram a curiosidade como estando na base da sua participação. Desta forma, e apesar de a curiosidade ser um grande impulsionador na vontade de participar na Comunidade Sage, é com estes utilizadores que se deve ter mais atenção pois são aqueles que mais rapidamente deixarão de participar caso o processo de funcionamento e nível de participação não vá de encontro às suas expectativas, conforme indicado explicitamente por um dos entrevistados “*E claro que se não houver muita participação perde-se o interesse...*” (E3). Isto vai de encontro ao estudo efetuado por Füller (2006), onde foram analisados os motivos que levam os consumidores a se envolverem em atividades nas comunidades *online*, e que sugere que apesar de a curiosidade ser um dos principais motivos que os levam a participar, este motivo não contribuiu para uma participação frequente. Brabham (2009) sugere que as empresas, numa fase inicial, efetuem a dinamização da comunidade, com participações internas de forma a chamar a atenção dos seus utilizadores em mostrar o valor e benefícios associados a esta, para que os utilizadores que acedam a primeira vez não a considerem como um projeto falhado e deixem de participar.

- Altruísmo

Um outro fator motivacional, que emerge das entrevistas, reflete a vontade de ajudar os outros. Este tipo de altruísmo reflete a forte orientação para ajudar os outros, que alguns indivíduos apresentam, sem esperar receber nada em troca. Outros estudos indicam que os indivíduos participam em atividades das comunidades e ajudam outros porque ajudar outras pessoas provoca um sentimento de satisfação (Kollock, 1999; Wasko e Faraj, 2000).

- Aumentar os conhecimentos

Os entrevistados sentem que ao participar nesta comunidade poderão aumentar os seus conhecimentos, uma vez que terão acesso, de forma privilegiada, a uma variedade de ideias, experiências, soluções e informação, através da interação com pessoas com *backgrounds*

diferentes, experiências e conhecimentos distintos. Verifica-se que a vontade de aumentar os conhecimentos pode representar diferentes objetivos para os utilizadores. Por este facto, este fator motivacional pode ser considerado tanto como uma motivação intrínseca como extrínseca uma vez que a intenção de aprender pode tanto ser resultante do prazer de aumentar o próprio conhecimento ou pode estar associado com a evolução profissional e possibilidade de resolverem situações relacionadas com a função que desempenham na empresa. Aprender coisas novas é fator motivacional forte, presente entre os indivíduos que compõem esta comunidade. Permitir o acesso ao conhecimento consiste num incentivo efetivo para este tipo de motivação. Por um lado os indivíduos podem fornecer o seu conhecimento e por outro outros indivíduos podem aprender uns com os outros e as submissões e contribuições públicas permitem o acesso a esse conhecimento (Leimeister et al., 2009; Phang et al. 2009).

- Reciprocidade

Os resultados também indicam que os indivíduos participam porque sentem que poderão vir a beneficiar futuramente da ajuda de outros indivíduos que também fazem parte da Comunidade Sage. Ou seja, sentem que existe a obrigação de ajudar se um dia quiserem ser ajudados, pois consideram que não se pode apenas esperar pela ajuda dos outros sem contribuir também. Estes resultados vão de encontro ao estudo efetuado por Wasko & Faraj, (2000) segundo os quais, uma das razões mais citadas pelos indivíduos para participarem em comunidades *online*, reside no facto de, ao ajudarem os outros, esperam receber ajuda futura em troca, ou seja, os membros da comunidade ajudam-se mutuamente devido à possibilidade de reciprocidade. Contudo, no que concerne à Comunidade Sage, este fator motivacional de reciprocidade vai além da expectativa de ajuda futura entre os seus pares. Isto é, verifica-se também que a noção de reciprocidade engloba o facto de ao ajudar a Sage Portugal a crescer também poderão beneficiar futuramente do seu crescimento. Este ponto relaciona-se mais com os parceiros, os quais estabelecem uma relação profissional e comercial direta com a empresa.

- Aumentar o estatuto / reputação profissional

Alguns indivíduos apresentam como motivação a possibilidade que esta comunidade proporciona relativamente à criação de uma reputação profissional perante as pessoas presentes na Comunidade Sage. Construir uma reputação profissional *online* é um forte motivador para que os indivíduos participem e partilhem o seu conhecimento nas comunidades *online*, pelo que a Sage Portugal deve procurar opções para promover e aumentar a reputação destes indivíduos de forma a aumentar a sua participação (Kollock, 1999; Wasko & Faraj, 2005), uma vez que a motivação relacionada com o ganho de conhecimento está positivamente associada com a intensão de participação (Zheng et al., 2011). Um incentivo adequado para esta motivação consiste em disponibilizar opções ou requisitos (por exemplo, criação de perfil de utilizador ou a criação e atribuição de estatutos aos utilizadores) de forma a permitir que estes se apresentem e promovam as suas competências, conhecimento e trabalho perante a comunidade, chamando a atenção para si e ganhando reputação perante a *crowd* (Leimeister et al., 2009; Wasko e Faraj, 2005). Para além de opções de perfil, apreciação pela empresa ou pelos pares poderão ser outros incentivos associados a este fator motivacional (Agafonovas e Alonderiene, 2013). Isto reflete a importância da Comunidade Sage implementar mecanismos e opções que permitam o *feedback* e o reconhecimento dos participantes.

- Influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços

Os resultados demonstram também que estão dispostos a colaborar se sentirem que podem influenciar o desenvolvimento dos produtos e serviços. Mencionado por vários entrevistados, a possibilidade que têm em indicar à empresa o que consideram que deve ser alterado ou implementado nos produtos é um fator motivador. Ou seja, apresentam a expectativa de que podem ajudar a criar melhores produtos ao indicarem à empresa a sua opinião sobre o que consideram que deve ser alterado de forma a ir de encontro às suas necessidades e dos clientes em geral (Antikainen et al., 2010).

- Resolver os próprios problemas

Resolver os problemas e dúvidas profissionais que surjam também foi mencionado como um motivo para colaborar. Através da interação com outros indivíduos poderão tanto ter acesso a uma ferramenta para ajudar a resolver as suas dúvidas como ter acesso a outros pontos de vista para a mesma situação ou problema e contribuirá para melhorar o seu desempenho profissional.

- Seguir a Comunidade Sage

Constata-se que os entrevistados, que já tinham participado e que ainda continuavam a participar na Comunidade Sage, continuam a participar porque seguem esta. Apesar de terem outras motivações associadas à participação, seguir a Comunidade Sage e receber um *e-mail* a informar das novidades e interações existentes nesta é um fator que influencia a sua frequente participação. Este ponto foi também referido por outros entrevistados que nunca tinha participado na Comunidade Sage. A importância destes alertas relaciona-se com o facto de não estarem a aceder constantemente à Comunidade Sage e também não esquecerem da existência da mesma. Ainda nesta linha de pensamento, não podemos deixar de notar que existe um ponto em comum entre os entrevistados. Se, por um lado, uma das causas referidas para não participarem é o facto de não se lembrarem da Comunidade Sage, por outro lado, uma das razões referidas para continuarem a participar é o facto de receberem um *e-mail* a cada interação que se verifique nesta comunidade uma vez que seguem esta. Ou seja, constata-se que existe a necessidade de serem lembrados constantemente da existência da comunidade para que continuem a participar. Mesmo os indivíduos que ainda não participaram nesta comunidade mencionaram que serem alertados em tempo real de interações da comunidade é um fator importante para continuarem a participar.

Este fator motivacional não foi verificado em nenhum dos estudos analisados, e que se refere à necessidade de seguirem a Comunidade Sage e que esta influencia o seu nível de participação. Verifica-se também que este fator poderá estar relacionado com a continuação e frequência de participação nesta comunidade.

- Acesso gratuito

Por último, surge uma motivação, que apesar de ter sido apenas mencionada por um dos entrevistados, pode ser pertinente. Mesmo só tendo acesso à plataforma SSO os clientes e parceiros com contrato ativo (sendo que o contrato implica o pagamento de um valor monetário), um dos entrevistados considera que é uma vantagem uma vez que para usufruir das formações têm de pagar e o suporte técnico apresenta um acesso limitado no que concerne ao número de participações. Desta forma, através da Comunidade Sage podem aumentar os seus conhecimentos e esclarecer as suas dúvidas de forma gratuita e ilimitada, representando uma vantagem monetária para eles.

Os resultados obtidos corroboram outros estudos anteriores em que os fatores motivacionais que influenciam os indivíduos que compõe a *crowd* a participar são uma mistura tanto de motivações intrínsecas como extrínsecas (Antikainen et al., 2010; Brabham, 2010, 2012). Estes resultados sugerem também que as recompensas monetárias diretas poderão não ser a melhor maneira de motivar estes utilizadores a contribuir. Estes resultados são consistentes com o estudo efetuado por Zheng et al. (2011) que mostra que ganhar dinheiro não é uma motivação associada à intenção de participação e com o estudo levado a cabo por Leimeister et al. (2009) e que indica que compensações diretas não são um motivo forte para participarem.

- **Barreiras à participação**

Durante a realização das entrevistas foi evidente o sentimento de que a Comunidade Sage tinha uma fraca participação, sendo apontado, de uma forma geral, como um ponto negativo atualmente e que também foi um dos motivos associados ao facto de não terem voltado a participar. Nesse sentido, os entrevistados mencionaram ainda que gostariam de ver uma maior divulgação desta comunidade. É de salientar que este facto foi um dos motivos apontados para terem deixado de participar. E conforme indicado anteriormente, é importante ter em atenção que se os indivíduos acederem à Comunidade Sage e verificarem que esta tem pouca atividade poderão considerar esta como um projeto falhado e não voltarem a aceder.

A partilha de informação foi um outro ponto abordado pela maioria dos parceiros, reconhecendo que ainda existe muita resistência entre a rede de parceiros em partilhar informação, e que pode influenciar no nível de participação por parte destes. Contudo, este obstáculo foi apenas mencionado pelos parceiros, não tendo sido mencionado em nenhuma das entrevistas efetuadas a clientes. Isto poderá estar relacionado com o facto de, no caso dos parceiros, estes considerarem que podem perder vantagem competitiva ao partilharem informações, uma vez que o conhecimento organizacional é considerado como um recurso intangível valioso e que representa vantagem competitiva (Spender e Grant, 1996).

Um dos entrevistados referiu, ainda, que a entidade patronal poderá ser uma barreira para a participação uma vez que estes podem não permitir que os seus funcionários despendam do tempo de trabalho para interagirem na comunidade. Poderá existir a necessidade de serem criados incentivos específicos para as entidades patronais para que estes permitam que os seus funcionários participem.

Por fim, a disponibilidade de tempo poderá ser uma barreira à participação de uma forma ativa uma vez que a atividade profissional poderá consumir muito tempo e, por esse facto, não conseguirem aceder à Comunidade Sage para verificarem as interações que nesta ocorrem.

- **Características do processo**

A partir dos resultados obtidos na sequência das questões efetuadas sobre o interface e processo de funcionamento da Comunidade Sage os entrevistados enumeraram alguns pontos que consideram importantes. Foi referido, vários entrevistados, a necessidade de haver um moderador da Sage Portugal mais ativo. Esta necessidade prende-se com o facto de sentirem mais confiança na informação disponível na Comunidade Sage, uma vez que esta comunidade é aberta a qualquer cliente e parceiro com contrato ativo e consideram que deverá existir controlo sobre a informação disponível e qualidade da mesma, garantir que todas as situações são tratadas e ainda que são acompanhados pela entidade que patrocina a Comunidade Sage. Isto vai de encontro ao estudo efetuado por Antikainen et al. (2010), segundo o qual, é necessária a participação ativa dos patrocinadores da comunidade, como membros que fazem

parte desta, de forma atrair e a comprometer os membros na comunidade. Para além disso, conforme referido na revisão da literatura, é importante a existência de um moderador, e que seja ativo, tanto para garantir que a informação disponível é relevante como garantir que as regras e políticas da comunidade são cumpridas, para que os membros considerem a comunidade agradável para interagir com outros indivíduos. Um estudo efetuado por Zheng et al. (2011), sobre a participação em iniciativas de *crowdsourcing*, mais concretamente em concursos, indica que a variável confiança afeta positivamente a intenção de participação e que os responsáveis pela iniciativa devem utilizar a comunidade *online* para interagir com os participantes e desenvolver uma relação próxima e de confiança.

Uma comunidade pode gerar grandes quantidades de informação e por isso os clientes e parceiros que a organização por tópicos irá permitir orientá-los para as áreas mais importantes e interessantes de acordo com as suas interesses e necessidades individuais e pessoais. Brabham (2012), num estudo efetuado sobre a motivação na participação em *crowdsourcing* para aumentar a participação dos indivíduos, verificou que um *website* fácil de usar, intuitivo e com um bom design são fatores motivacionais para a participação *online*, podendo estes fatores contribuir ou ser um risco para o *crowdsourcing*.

Durante a realização das entrevistas, vários entrevistados, incluindo os que já tinham participado, mencionaram que, após terem sido contactados para fazerem parte deste estudo, tentaram aceder à Comunidade Sage e não a conseguiram encontrar. Mesmo após ter sido efetuada uma breve explicação sobre onde esta se localiza, foi demonstrada alguma dificuldade em aceder e/ou a encontrar. Desta forma, foi possível validar a pertinência da visibilidade e acessibilidade no que concerne ao acesso a esta e consequentemente a sua influência sobre o nível de participação. Isto é coerente com os resultados anteriormente discutidos, onde já tinha sido observado que os entrevistados que não tinham conhecimento da Comunidade Sage mencionaram ainda que, além de nunca terem ouvido falar nesta, nunca viram a mesma no SSO, apesar de usarem esta plataforma várias vezes. Para além disso, o facto de um dos entrevistados ter mencionado que o esquecimento da existência da Comunidade Sage seria um dos motivos para não ter voltado a participar, vem reforçar este ponto. Mais uma vez é confirmada a relevância que a localização da Comunidade Sage assume e a sua implicação no nível de participação. Uma análise mais pormenorizada permite-nos ainda observar que estes resultados apontam na mesma direção dos resultados obtidos e já discutidos previamente. Ou seja, tendo sido a curiosidade apontada como um dos principais motivos para terem acedido uma primeira vez a esta comunidade e o facto de existir a necessidade de serem lembrados constantemente da sua existência para que continuem a participar, uma localização estratégica poderá despertar o interesse tanto dos utilizadores que não a conhecem, estimulando a sua curiosidade, assim como dos utilizadores que conhecem e que acedem diariamente ao SSO relembrando da sua existência.

5.2 Discussão dos resultados referentes às entrevistas aos diretores da Sage Portugal

Do ponto de vista dos diretores que representam a Sage Portugal a opinião é unânime no que concerne às vantagens que podem obter desta comunidade e do processo de *crowdsourcing*. Consideram que é um meio importante para comunicar com os seus clientes e parceiros e de se relacionarem com estes, indo de encontro às suas expectativas e necessidades, onde os seus comportamentos e opiniões servem de entrada de informação para novas ideias para produtos e serviços novos ou já existentes e que os quais acompanhem a tendência dos consumidores. Desta forma, a Sage Portugal poderá diferenciar-se no mercado em que se insere e ganhar

vantagem competitiva. Para além disso, os entrevistados reconhecem que este género de comunidades, para além de uma necessidade, são uma exigência dos clientes e parceiros. Isto vai de encontro aos resultados obtidos nas entrevistas efetuadas a clientes e parceiros, onde foi mencionado que já era necessário uma comunidade deste género na Sage Portugal.

Com base nos resultados obtidos e as análises efetuadas, parece que, de um modo geral, a comunicação e promoção da Comunidade Sage internamente ficou restrita aos diretores de cada departamento. Paralelamente a esta questão, constata-se também que nem todos os diretores promovem esta comunidade internamente nem externamente à Sage Portugal. Desta forma, e associado ao facto de não ter sido efetuada qualquer publicitação interna da comunidade, verifica-se que a maioria dos colaboradores da Sage Portugal poderá desconhecer a sua existência. Verifica-se, então, que existiu uma falha na comunicação, acerca da criação e implementação da Comunidade Sage, entre os departamentos e os respetivos níveis hierárquico. Ou seja, no que concerne ao *crowdsourcing*, o potencial e a sinergia da união de esforços poderão não estar a ser aproveitados por falta de comunicação interna na empresa.

De acordo com Dawson e Bynghall (2010), determinados processos e estruturas organizacionais têm de estar definidos mas também a empresa tem de estar preparada culturalmente para explorar o conhecimento fornecido pela *crowd*. No que diz respeito à Sage Portugal constata-se que, no momento em que a Comunidade Sage foi criada, esta poderia não apresentar as condições ideais para a sua sustentação. A empresa encontra-se atualmente a percorrer um novo caminho, no que concerne ao mundo digital e redes sociais, assumindo agora uma nova cultura colaborativa. Conclui-se, então, que para que este género de comunidades vingam é necessário quebrar diversos paradigmas e que a cultura e políticas internas da empresa passem por um processo de transição indo de encontro a um pensamento mais inovador e colaborativo.

É de salientar que a Comunidade Sage poderá não estar completamente explorada, no que concerne aos conteúdos disponíveis e interações possíveis. Isto pode estar relacionado com o facto de o projeto ter sido desenvolvido isoladamente, no departamento *Customer & Channel Services*, e ter ficado restrito a este, não se verificando a existência de qualquer interação por parte dos restantes departamentos. Sendo que atualmente esta comunidade permite que os utilizadores possam colaborar uns com os outros através da colocação de questões ou dúvidas e partilha de ideias acerca dos produtos, é importante ressaltar o facto de este projeto dever ser utilizado e adaptado para os restantes departamentos da empresa, criando possíveis sinergias e aproveitamento de recursos. Caso a Comunidade Sage fique restrita a este departamento, ideias relacionadas a outras áreas poderão não ser aproveitadas e consequentemente perdidas oportunidades de inovação. Por exemplo, as sugestões efetuadas sobre os produtos deverão ser tratadas em conjunto com o departamento *Research & Development*, uma vez que é necessário uma procura e filtragem das ideias que possam ser convertidas para os produtos. Ainda nesta linha de pensamento, relativamente às tarefas a desempenhar pela Comunidade Sage, pela análise dos resultados, podemos ainda observar que existe um conjunto de possibilidades que podem ser exploradas pela empresa. Estas podem passar pela solicitação de ideias para os produtos existentes ou novos, onde os utilizadores podem partilhar, votar e discutir novas ideias, partilhar todo o tipo de informação ou conteúdo específico contribuindo, não só, para melhorar os produtos ou serviços mas para melhorar a experiência proporcionada pela Sage Portugal no seu todo. Para além disto, esta comunidade poderá ainda surgir como um meio comunicar as novidades aos seus clientes e parceiros. Desta forma, surgem opções como a pesquisa de mercado, teste de mercado e recolha de

sugestões e opiniões, aumentando o âmbito para além dos produtos disponibilizados pela Sage Portugal e acompanhando a tendência dos consumidores.

Um dos aspetos mais exibidos no discurso dos entrevistados é a necessidade de aumentar o número de participantes e a importância da persistência na persecução desse objetivo. Salientam que é importante não desistir de alcançar um número de utilizadores significativo e continuar a inovar de forma a manter estes utilizadores motivados a participar e que estes são os seus maiores desafios no que concerne ao processo de *crowdsourcing* e à gestão da Comunidade Sage. Associado a isto, demonstram preocupação com situações de conflito e de tensão, como comportamentos menos aceitáveis por parte dos participantes. Sendo uma preocupação, a empresa deve estar preparada para administrar possíveis conflitos que aparecerão e saber lidar com este tipo de situações adversas é essencial para conseguir manter um bom ambiente na Comunidade Sage e preservar a relação entre os participantes e a empresa.

Esta preocupação cruza-se com a preocupação dos clientes e parceiros em sentirem necessidade da existência de um moderador. Poderá ser necessária a criação e implementação de políticas e termos e condições para os participantes, assim como a presença constante de um moderador da Sage Portugal (Phang et al., 2009; Preece, 2001).

5.3 Resposta às questões de investigação

Nesta fase do trabalho pretende-se também fornecer respostas às questões orientadoras do estudo. Desta forma, os dados obtidos neste estudo permitem responder às questões gerais formuladas anteriormente.

- **A cultura da empresa permite este género de comunidades?**

A participação em iniciativas de *crowdsourcing* implica uma grande abertura para este modelo (Brabham, 2011). Verifica-se que a Sage Portugal, no momento em que criou a Comunidade Sage para adotar a prática de *crowdsupport* e *crowdstorming* poderia não disponibilizar a abertura certa para este género de iniciativas e isto ter influenciado a evolução da mesma, conforme indicado explicitamente por um dos entrevistados *“Eu creio que a cultura como está agora é o momento ideal para fazer isso. Se calhar se me tivesses feito essa pergunta há uns meses atrás, há um ano atrás, poderia ter mais dúvidas. Creio que agora há um caminho, não estou a dizer que estamos no momento, que chegamos lá.”* (D1).

Atualmente encontra-se em processo de mudança, adotando uma nova cultura colaborativa. Este novo ambiente colaborativo amplia a necessidade de se considerar não só a forma de abordar as necessidades dos clientes e parceiros assim como capturar o valor fornecido e transpor este para os produtos e serviços. Sem uma estratégia bem definida e desenvolvida, a empresa poderá falhar na entrega e captura de valor gerado pelos clientes e parceiros através desta plataforma. Para que a Sage Portugal seja bem-sucedida na adoção do *crowdsourcing*, esta e os seus colaboradores, necessitam de se comprometer com este processo.

Sendo que a Comunidade Sage está circunscrita ao departamento *Customer & Channel Services* e que é referido que os restantes departamentos não estão envolvidos nesta comunidade e, ainda, que a maioria dos colaboradores desconhece a sua existência, conclui-se que é importante que a Sage Portugal integre esta plataforma nos seus processos e estrutura organizacional. Os dados gerados podem ser diversos e pertencentes a diferentes unidades de negócio e esta tem de ser capaz de avaliar, disseminar e assimilar a informação de forma a criar valor para a empresa e para os clientes e parceiros. A disseminação e assimilação da

informação e dados recolhidos necessitam ser integrados no processo de trabalho dos colaboradores. Ou seja, integrar a plataforma de *crowdsourcing* nos processos e estrutura organizacional da empresa significa que os colaboradores devem passar a considerar esta como mais um sistema de informação para utilização no desempenho das suas funções (Blohm et al., 2013).

- **O que motiva os clientes e parceiros a participar em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming*?**

Um dos objetivos principais por trás desta investigação consistia em compreender o que impulsiona os clientes e parceiros, que representam a Sage Portugal, a participar em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming* através da Comunidade Sage. Motivar a participação é um desafio predominante para o *crowdsourcing* (Antikainen et al., 2010; Leimeister et al., 2009; Zheng et al., 2011).

Farquhar e Rowley (2006) defendem que a motivação está ligada ao valor que a comunidade cria. Ou seja, os indivíduos interessam-se por comunidades que lhes oferecem algum tipo de valor. Por esse facto é necessário que a comunidade crie valor para os seus *stakeholders*. Este valor pode diferir de indivíduo para indivíduo, uma vez que cada um procura diferentes benefícios com a sua participação na comunidade. No caso dos clientes e parceiros da Sage Portugal, os resultados mostram que este valor pode ser representado através do acesso a informação útil e relevante (por exemplo, informação atual a nível legal e tecnológico), acesso a conhecimento, informação, ideias, soluções e experiências que lhes permitirão aumentar os seus conhecimentos e resolver problemas relacionados com a atividade profissional que desempenham, através do acesso gratuito e ilimitado a uma comunidade composta por um conjunto heterógeno de pessoas com vivências e experiências diferentes e a possibilidade de comunicarem com a Sage Portugal as questões mais pertinentes, tentando influenciar os produtos e serviços que utilizam, para que esta possa ir de encontro às suas necessidades melhorando a sua experiência enquanto utilizadores. Para outros, esse valor é ainda representado pela possibilidade de obterem um género de marketing pessoal perante os indivíduos que fazem parte da Comunidade Sage e perante a própria Sage Portugal.

A literatura fala de dois tipos principais de motivação, sendo eles, motivação intrínseca e motivação extrínseca. Nesse sentido, os resultados indicam que tanto motivações intrínsecas como extrínsecas desempenham um papel importante sobre a participação na Comunidade Sage. Foram identificados onze fatores motivacionais que em conjunto moldam o comportamento destes indivíduos relativamente à participação. No que se refere às motivações intrínsecas foram identificadas motivações como “interesse neste género de comunidades”, “alargar os conhecimentos”, “altruísmo” e “curiosidade”, enquanto dentro das motivações extrínsecas foram encontradas as motivações “aumentar estatuto/reputação profissional”, “alargar conhecimentos”, “acesso a informação útil e relevante”, “acesso gratuito”, “resolver os seus próprios problemas / questões”, “reciprocidade”, “influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços” e “seguir a Comunidade Sage”.

Numa fase inicial de participação a curiosidade parece destacar-se entre os motivos associados à decisão de participação, contudo poderá não contribuir para uma participação persistente. Enquanto seguir a Comunidade Sage está positivamente ligado a uma participação futura. Resolver os problemas próprios, influenciar o desenvolvimento de produtos e alargar os conhecimentos encontram-se entre os motivos mais referidos.

- **Que pré-requisitos podem ser identificados para facilitar o processo de *crowdsourcing*?**

O sucesso do *crowdsourcing* consiste na soma de vários detalhes. A partir da discussão dos resultados foi possível providenciar um conjunto de aspetos importantes no que concerne ao funcionamento do *crowdsourcing* e que poderão ter impacto no número de participações. Foram identificados os seguintes aspetos principais: Promoção da Comunidade Sage, dinamizar a Comunidade Sage numa fase inicial, identificação da motivação associada à participação dos clientes e parceiros, implementação de requisitos de usabilidade e sociabilidade que vão de encontro às necessidades identificadas por estes.

Crowdsourcing não funciona sem a existência de uma *crowd*. Segundo Howe (2008) um dos passos mais difíceis do *crowdsourcing* consiste em conseguir participações e manter o volume e atividade na *crowd*. É necessário criar atenção sobre a Comunidade Sage e fazer com que as pessoas tenham conhecimento das iniciativas de *crowdsourcing* e, seguidamente, envolver e incentivar estas a contribuir com seus esforços e continuarem a participar (Simula, 2013). Nesse sentido são necessários esforços para adquirir participantes, sobretudo numa fase inicial de implementação. A promoção da Comunidade Sage através de atividades promocionais gerais (por exemplo, campanhas de *marketing*, usando os canais que os utilizadores associam à empresa, como *newsletters* ou redes sociais) é um passo importante para fazer com que os clientes e parceiros tenham consciência da existência desta comunidade e, consequentemente, contribuir para participação. Contudo, e de acordo com os resultados obtidos e discutidos no ponto anterior, uma localização estratégica da Comunidade Sage e a promoção da mesma por parte dos colaboradores da Sage Portugal também poderá ter um impacto sobre a divulgação desta comunidade e consequentemente sobre o nível de participação. Para isso, a Sage Portugal, para além de promover a Comunidade Sage externamente, deverá também promover esta internamente.

Numa fase inicial, a Sage Portugal, deverá dinamizar a Comunidade Sage de forma a criar uma boa experiência a quem participa para que estes possam voltar a participar (Brabham, 2009). Uma primeira boa experiência pode resultar em novas visitas e fazer com que estes publicitem a Comunidade Sage e encorajem outros a participar mas uma má experiência poderá desencorajar uma nova participação (Jennifer Preece e Shneiderman, 2009).

A Sage Portugal ao decidir beneficiar da adoção de iniciativas de *crowdsourcing*, para além do desafio para encontrar indivíduos, necessita de os envolver e fazer com que participem. Koh et al. (2007) sugere que existe uma relação entre utilidade e participação e que quando os indivíduos percebem que a comunidade é útil para eles, tendem a explorar a comunidade mais vezes. Isto significa que a Sage Portugal precisa para encontrar as principais motivações para estes participarem.

Verifica-se também que existem mecanismos que podem ser incorporados na Comunidade Sage de forma a encorajar a participação dos clientes e parceiros nesta. Usabilidade e socialidade são suas características que podem contribuir para uma maior participação comunidades *online*. Enquanto a usabilidade está relacionada com facilidade que os indivíduos têm em aprender a utilizar e interagir com a plataforma, a socialidade preocupa-se com desenvolver a plataforma, políticas e práticas que suportem a interação *online* (Preece, 2001). Questões como o *design* do *website* (Comunidade Sage) podem requerer esforços significativos da empresa, no sentido de cumprir os requisitos de usabilidade e sociabilidade identificados por estes utilizadores. A forma como é estruturada a informação disponível demonstra ser uma questão importante para os clientes e parceiros da Sage Portugal. A

informação deve estar disponível de forma a possibilitar a facilidade de leitura, compreensão e ter uma apresentação agradável. Assim como o acesso a informação disponível deve ser facilitado para que estes utilizadores encontrem o que pretendem na comunidade (Preece, 2001). A localização da Comunidade Sage no SSO deve ser repensada e efetuada de forma estratégica para que seja facilmente visível pelos utilizadores quando acedem ao SSO e seja de fácil e rápido acesso. A facilidade de utilização é um fator importante para o sucesso das iniciativas de *crowdsourcing* e poderá apresentar um efeito positivo sobre a participação na Comunidade Sage (Phang et al., 2009). Sendo uma preocupação da Sage Portugal a existência situações de conflito e de tensão, como comportamentos menos aceitáveis por parte dos participantes devem ser pensadas a criação de regras e políticas de forma a orientar as interações e contributos dos clientes e parceiros (Preece, 2001). A existência de um moderador na Comunidade Sage foi também identificada como crítica no seu funcionamento, o qual desempenhará um papel importante na garantia de que a informação disponível é relevante e que as interações entre os membros são civilizadas e que vão de encontro às políticas e termos e condições da comunidade (Phang et al., 2009), assim como contribui para a criação de uma relação de confiança. Ou seja, existência de moderador ativo e políticas e termos e condições da comunidade tem como objetivo criar um ambiente agradável aos seus utilizadores. Por fim, a Sage Portugal, deve traduzir estes fatores motivacionais num conjunto de necessidades e requisitos para a comunidade. Por exemplo, para um utilizador que procure reconhecimento por parte dos outros membros da comunidade, a plataforma que sustenta a Comunidade Sage deve permitir que estas contribuições sejam visíveis e criar um perfil de utilizador.

A conjugação destes fatores é importante de forma a proporcionar uma boa experiência aos utilizadores que acedam ou participem na Comunidade Sage e, consequentemente, contribuir para um maior número de participações nesta. Conforme indica Pedersen et al. (2013) “*a positive user experience is a strong predictor of continued involvement*”.

6 Recomendação de Boas Práticas

Tendo por base o caso de estudo da Sage Portugal, os resultados apresentados e discutidos na secção anterior serviram de orientação para a identificação de um conjunto de procedimentos a serem seguidas por esta.

Com o objetivo de reduzir o risco para a empresa na implementação do *crowdsourcing* e potenciar a participação dos utilizadores, seguidamente serão indicados um conjunto de boas práticas. Ou seja, estas boas práticas representam um conjunto de orientações ou referências que poderão ser tidas em consideração pela Sage Portugal. Estas poderão também servir de orientação a outras empresas que estejam a considerar adotar o *crowdsourcing*, através da criação de uma plataforma (*website*) de *crowdsourcing* própria, de forma a explorar e potenciar esta prática.

- **Crowdsourcing requer que a cultura da empresa esteja aberta a *inputs* provenientes do exterior.** Um dos maiores desafios do *crowdsourcing* surge da própria cultura, recursos e processos da empresa. Antes de adotar o *crowdsourcing* é importante perceber se questionar se a cultura da empresa permite receber *inputs* provenientes do exterior, sendo necessário integrar o *crowdsourcing* nos processos e estrutura organizacional da empresa.
- **Promover a comunidade.** *Crowdsourcing* não acontece sozinho. Só construir a comunidade não significa que os utilizadores irão participar. É necessário que os utilizadores tomem consciência da existência da comunidade e das iniciativas de *crowdsourcing*. Promover estes através de campanhas de *marketing*, usando os canais que os utilizadores associam à empresa, como *newsletters* ou redes sociais. Assim como através dos próprios colaboradores, fazendo uso dos recursos internos e aproveitando as oportunidades de interação que estes têm com os utilizadores para a sua promoção.
- **Dinamizar a comunidade.** Numa fase inicial de implementação a empresa deverá dinamizar a comunidade até conseguir um número considerável de participantes.
- **Tudo começa com o acesso à comunidade.** Se esta não estiver facilmente acessível não haverá participação. Considerar também a sua localização e colocar esta facilmente visível no *website*. Sendo a comunidade essencial, é importante dar prioridade a esta e disponibilizar a respetiva opção logo no início da página. Desta forma todos os utilizadores a visualizarão ao acederem ao *website* e não obriga os restantes a deslocarem o ecrã até ao final da página para acederem à mesma.
- **Descobrir o que motiva a *crowd* a contribuir.** É importante perceber o que motiva os indivíduos a participar, de forma a disponibilizar conteúdo e requisitos que encorajem a sua participação. Os indivíduos que compõe a *crowd* necessitam de motivos para participarem e sendo este fator é um dos mais importantes, pelo que deve ser considerado durante o processo de desenvolvimento da iniciativa de *crowdsourcing*.
- **Criar uma plataforma de *crowdsourcing* que maximize as contribuições.** é importante conceber uma plataforma que promova a participação. Questões como o *design* do interface, facilidade de utilização da comunidade e ao acesso à informação

são características que contribuem para uma boa experiência dos participantes e podem influenciar a participação futura.

- **Interagir com a *crowd*.** Manter contacto com os utilizadores através da presença de um moderador. O moderador poderá desempenhar um papel fundamental para melhorar o funcionamento da comunidade, fornecendo suporte técnico, sustentar os aspectos sociais da comunidade e facilitar a aprendizagem.
- **Criar normas ou políticas compreensíveis e claras.** Devem ser criadas um conjunto de regras e políticas associadas à participação na comunidade e forma a encorajar os comportamentos certos e criar um ambiente agradável e propício à participação.

7 Conclusões, Limitações e Perspetivas de Trabalho Futuro

7.1 Conclusões

Esta dissertação de mestrado assumiu como objetivo compreender o fenómeno de participação dos clientes e parceiros e como aumentar a adesão destes na Comunidade Sage, explorando o que os motiva a participarem em iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming* e que características deste processo podem contribuir para aumentar a sua adesão e melhorar a adoção destas iniciativas pela Sage Portugal.

A principal questão desta pesquisa é: Como aumentar a adesão dos clientes e parceiros na Comunidade Sage?

A Comunidade Sage representa valor para as ambas as partes. Para a Sage Portugal representa uma forma de comunicação com os seus clientes e parceiros e uma forma de se relacionar com estes, indo de encontro às suas expectativas e necessidades, onde os seus comportamentos e opiniões servem de entrada de informação para novas ideias para produtos e serviços novos ou já existentes e que os quais acompanhem a tendência dos consumidores. Desta forma, a Sage Portugal poderá diferenciar-se no mercado em que se insere e ganhar vantagem competitiva. Para os clientes e parceiros representa uma forma de ter acesso, de uma forma gratuita e ilimitada, a uma comunidade composta por um conjunto heterógeno de pessoas, com vivências experiências diferentes e que lhes permitirá obter informação útil e relevante (por exemplo, informação atual a nível legal e tecnológica), acesso a conhecimento, informação, ideias, soluções e experiências que lhes permitirão aumentar os seus conhecimentos e resolver problemas relacionados com a atividade profissional que desempenham, assim como tentar influenciar os produtos e serviços que utilizam, para que esta possa ir de encontro às suas necessidades e melhora a sua experiência enquanto utilizadores ou mesmo uma possibilidade de obter um género de marketing pessoal perante os indivíduos que fazem parte da Comunidade Sage e perante a própria Sage Portugal.

Os resultados sugerem que para a adoção de *crowdsourcing* ser conduzida com sucesso é necessário ter em consideração determinados aspetos, como a cultura da empresa, recrutamento dos participantes, dinamização da comunidade, motivação da *crowd* e requisitos de usabilidade e sociabilidade da plataforma.

Foi possível verificar que a Sage Portugal se encontra numa fase de transformação, assumindo uma nova cultura colaborativa mas determinados processos e estruturas organizacionais têm de ser definidos de forma a avaliar, disseminar e assimilar a informação fornecida pela *crowd* para que seja possível criar valor para a empresa e para os seus clientes e parceiros.

A publicitação da Comunidade Sage, numa fase inicial, assim como a dinamização da mesma por parte da Sage Portugal é um primeiro passo importante neste processo.

Foi possível identificar as motivações que estão associadas a iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming* e verifica-se, que para estas iniciativas, os clientes e parceiros da Sage Portugal apresentam uma mistura tanto de motivações intrínsecas como extrínsecas, onde as motivações extrínsecas são mais dominantes. No que se refere às motivações intrínsecas foram identificadas motivações como “interesse neste género de comunidades”, “alargar os conhecimentos”, “altruísmo” e “curiosidade”, enquanto dentro das motivações extrínsecas foram encontradas as motivações “aumentar estatuto/reputação profissional”, “alargar

conhecimentos”, “acesso a informação útil e relevante”, “acesso gratuito”, “resolver os seus próprios problemas / questões”, “reciprocidade”, “influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços” e “seguir a Comunidade Sage”.

Outros fatores como a usabilidade e a socialidade da comunidade podem ter um impacto positivo no número de participações. Requisitos como *design* da plataforma, no que concerne à apresentação, organização e facilidade em encontrar a informação, assim como a acessibilidade e visibilidade da Comunidade Sage, criação de regras e políticas de utilização da Comunidade Sage e a existência de um moderador mais ativo, opções que permitam aos utilizadores se apresentarem e promoverem as suas competências e requisitos que permitam que estes tenham acesso ao conhecimento disponível são alguns exemplos identificados como importantes para a participação nesta comunidade.

Conclui-se esta dissertação com um conjunto de recomendações, as quais foram apreendidas no decorrer de todo o processo de investigação, para que a Sage Portugal possa implementar o *crowdsourcing*, mais concretamente iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming* com sucesso. Estas indicações poderão ser também úteis para as organizações que já implementaram ou que planeiam implementar iniciativas de *crowdsupport* e *crowdstorming* através da criação da sua própria comunidade.

Este projeto de investigação visa produzir não só valor prático mas também académico.

Crowdsourcing é um conceito ainda recente pelo que as pesquisas sobre o tema ainda não são suficientes para fornecer uma compreensão clara da sua complexidade, o seu potencial e direções futuras. A nível académico são poucos os estudos que analisem iniciativas de *crowdsupport* pelo que o presente estudo pretende contribuir para a literatura existente e fornecer uma base para uma investigação mais profunda. Verifica-se ainda que existem poucos estudos que se foquem em boas práticas no que concerne à prática de *crowdsourcing*.

7.2 Limitações

Como todos os trabalhos, também este apresenta as suas limitações.

Uma das limitações desta investigação consiste em não existir distinção entre os fatores de participação entre os clientes e os parceiros.

Uma outra limitação está relacionada com o facto de estudar apenas uma empresa, Sage Portugal, e os resultados obtidos poderão não ser extensíveis a outras empresas.

A amostra é outra das limitações possíveis. O facto de ser uma amostra não representativa impossibilita a generalização dos resultados. Assim, seria interessante replicar este estudo com uma amostra mais representativa da população e verificar se existiriam alterações dos resultados obtidos se se aumentasse a dimensão da amostra.

Por fim, não foi possível efetuar a avaliação prática dos resultados obtidos.

7.3 Perspetivas de Trabalho Futuro

Uma vez que se trata de uma área de estudo emergente e num campo multidisciplinar, existem diversos caminhos a seguir em termos de investigação.

Seria interessante perceber quais das motivações recolhidas neste estudo estão associadas a uma participação continuada e quais as que têm um menor impacto na frequência de

participação. Assim, como verificar quais das características de usabilidade e de sociabilidade têm um maior impacto na frequência na participação.

Um desafio importante seria estudar questões relacionadas com a cultura organizacional com mais detalhes do que o que fez no âmbito desta investigação de forma a explicar melhor as áreas que precisam de alterações e ajudar as empresas a se transformarem para aproveitarem o potencial global que o *crowdsourcing* proporciona.

Referências

- Agafonovas, A., Alonderiene, R. (2013). Value Creation in Innovations Crowdsourcing: Example of Creative Agencies. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 4(1): 72-103;
- Algesheimer, R., Borle, S., Dholakia, U.M., Singh, S.S. (2010). The Impact of Customer Community Participation on Customer Behaviors: An Empirical Investigation. *Marketing Science*, 29(4): 756-769
- Antikainen, M., Mäkipää, M., Ahonen, M. (2010). Motivating and supporting collaboration in open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(1): 100-119;
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., Shapiro, D. (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3): 261-271;
- Blohm, I., Leimeister, J. M., Krcmar, H. (2013). Crowdsourcing: How to Benefit from (Too) Many Great Ideas. *MIS Quarterly Executive*, 12(4): 199-211;
- Bons, E., Daams, M., Neijnsens, E., Ottenheim, D., Segeren, M., Van der Sommen, G. (2010). *Open Innovation: The benefits of Crowdsourcing*. Tilburg University. Netherlands;
- Brabham, D. C. (2008). Crowdsourcing as a Model for Problem Solving - An Introduction and Cases. *The International Journal of Research into New Media Technologies*, 14(1): 75-90;
- Brabham, D. C. (2009). Crowdsourcing the public participation process for planning projects. *Planning Theory*, 8(3): 242-262;
- Brabham, D. C. (2010). *MOVING THE CROWD AT THREADLESS*. Information Communication & Society, 13(8): 1122-1145;
- Brabham, D. C. (2011). Crowdsourcing: A Model for Leveraging Online Communities. https://dbrabham.files.wordpress.com/2011/03/brabham_handbook_crowdsourcing.pdf (acedido a 7 de Fevereiro de 2015)
- Brabham, D. C. (2012). Motivations for Participation in a Crowdsourcing Application to Improve Public Engagement in Transit Planning. *Journal of Applied Communication Research*, 40(3): 307-328;
- Cortada, J. W., Lesser, E., Korsten, P. J. (2012). *The business of social business - What works and how it's done*. IBM Institute for Business Value;
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications;
- Dawson, R., Bynghall, S. (2011). *Getting Results from Crowds - The Definitive Guide to Using Crowds to Grow Your Business*. 1ª ed., San Francisco, Advanced Human Technologies;
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research*. 3ª ed., Thousand Oaks: Sage Publications Inc.;
- Estelles-Arolas, E., Gonzalez-Ladron-de-Guevara, F. (2012a). Towards an integrated crowdsourcing definition. *Journal of Information Science*, 38(2): 189-200.

- Estellés-Arolas, E., González-Ladrón-De-Guevara, F. (2012b). Clasificación de iniciativas de crowdsourcing basada en tareas. *El profesional de la información*, 21(3): 283-291;
- Farquhar, J., Rowley, J. (2006). Relationships and online consumer communities. *Business Process Management Journal*. 12(2): 162-177;
- Freixo, M. J. (2013). *Metodologia Científica: Fundamentos Métodos e Técnicas*. 4ª ed., Lisboa: Instituto Piaget;
- Füller, J. (2006). Why Consumers Engage in Virtual New Product Developments Initiated by Producers. *Advances in Consumer Research*, 33(1): 639-646.
- Geiger, D., Schader, M., Nickerson, R., Seedorf, S., Schader, M. Managing the Crowd: Towards a Taxonomy of Crowdsourcing Processes (2011). *AMCIS 2011 Proceedings - All Submissions*. Paper 430.
- Gray, B. (2004). Informal Learning in an Online Community of Practice. *Journal of Distance Education*, 19(1): 20-35;
- Hammon, L., Hippner, H. (2012). Crowdsourcing. *Business & Information Systems Engineering*, 4(3): 163-166
- Holzinger, A. (2005). Usability engineering methods for software developers. *Commun. ACM*, 48(1): 71-74;
- Hossain, M., "Users' motivation to participate in online crowdsourcing platforms," in *Innovation Management and Technology Research (ICIMTR), 2012 International Conference on Malacca* , pp.310-315, 21-22 May 2012
- Howe, J. (2006). Crowdsourcing: A Definition. http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html (acedido a 7 de Fevereiro de 2015);
- Howe, J. (2008). *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*. 1ª ed., Crown Publishing Group;
- Kleemann, F., Voß, G. G., Rieder, K. (2008). Un(der)paid Innovators: The Commercial Utiliza-tion of Consumer Work through Crowdsourcing, 4(1): 5-16;
- Koh, J., Kim, Y.-G., Butler, B., Bock, G.-W. (2007). Encouraging participation in virtual communities. *Commun. ACM*, 50(2): 68-73;
- Kollock, P. (1999). *The Economies of Online Cooperation: Gifts and Public Goods in Cyberspace*. 1ª ed., Smith, Marc; Kollock, Peter. Communities in Cyberspace. London: Routledge, 220–239;
- Leimeister, J. M., Huber, M., Bretschneider, U., Krcmar, H. (2009). Leveraging Crowdsourcing: Activation-Supporting Components for IT-Based Ideas Competition. *Journal of Management Information Systems*, 26(1): 197-224;
- Lu, X., Phang, C. W., Yu, J. (2011). Encouraging participation in virtual communities through usability and sociability development: an empirical investigation. *ACM SIGMIS Database*, 42(3), 96-114;
- Mack, N., Woodson, C., Macqueen, K., Guest, G., Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. North Caroline, USA: Family Health International (FHI);

- Olabuénaga, J. I. R. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto;
- Pedersen, J., Kocsis, D., Tripathi, A., Tarrell, A., Weerakoon, A., Tahmasbi, N., De Vreede, G. J. (2013). Conceptual Foundations of Crowdsourcing: A Review of IS Research. *System Sciences (HICSS)*, 46th Hawaii International Conference;
- Phang, C. W., Kankanhalli, A., Sabherwal, R. (2009). Usability and Sociability in Online Communities: A Comparative Study of Knowledge Seeking and Contribution. *Journal of the Association for Information Systems*, 10(10): 721-747;
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3): 5-14;
- Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004b). Co-creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, 32(3): 4-9;
- Preece, J. (2001). Sociability and usability in online communities: Determining and measuring success. *Behaviour & Information Technology*, 20(5): 347-356;
- Preece, J., Maloney-Krichmar, D. (2003). *Online communities: focusing on sociability and usability*. 1a ed., A. J. Julie & S. Andrew, The human-computer interaction handbook: L. Erlbaum Associates Inc., 596-620
- Preece, J., Shneiderman, B. (2009). The Reader-to-Leader Framework: Motivating Technology-Mediated Social Participation. *Transactions on Human-Computer Interaction*, 1(1), 13-32
- Rafaeli, S., Sudweeks, F. (1997). Networked Interactivity. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2(4);
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1): 54-67;
- Schenk, E., Guittard, C. (2011). Towards a characterization of crowdsourcing practices. *Journal of Innovation Economics*, 7(1): 93-107;
- Schenk, E., Guittard, C. (2009). Crowdsourcing: What can be Outsourced to the Crowd, and
- Shackel, B. (2009). Usability - Context, framework, definition, design and evaluation. *Journal Interacting with Computers*, 21(5-6): 339-346;
- Simula, H. (2013). The Rise and Fall of Crowdsourcing?. *System Sciences (HICSS)*, 46th Hawaii International Conference;
- Spender, J. C., Grant, R. M. (1996). Knowledge and the firm: Overview. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue): 5-9;
- Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1): 1-17;
- Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: Random House Value Publishing;
- Vukovic, M. (2009). Crowdsourcing for Enterprises. *Congress on Services I*, 1-2: 686-692;
- Wasko, M. M., Faraj, S. (2000). It is what one does”: why people participate and help others in electronic communities of practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(2-3): 155-173;

Wasko, M. M., Faraj, S. (2005). Why should i share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1): 35-57;

Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. 5th ed., Thousand Oaks, California: Sage Publications Inc.;

Zheng, H., Li, D., Hou, W. (2011). Task Design, Motivation, and Participation in Crowdsourcing Contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 15(4): 57-88.

ANEXO A: Guião da entrevista a clientes e parceiros da Sage Portugal que já participaram na Comunidade Sage

Tema 1 – Detalhes do entrevistado

Q1: Qual a sua idade?

Q2: Quais as suas habilitações literárias?

Q3: Qual a localidade onde trabalha?

Q4: Qual a posição que ocupa na empresa onde trabalha?

Tema 2 – Participação na Comunidade Sage

Q5: Como teve conhecimento da Comunidade Sage?

Q6: Com que regularidade participa / segue a Comunidade Sage?

Q7: Quais as razões que o levam a participar / seguir a Comunidade Sage?

Q9: Como classifica a sua experiência? Classificaria como: má, boa ou excelente? Porquê?

Q10: Está interessado em participar novamente ou seguir a Comunidade Sage? (*justificar a resposta*)

Tema 3 – Vantagens e obstáculos da Comunidade Sage

Q11: Que benefícios considera poder obter da participação na Comunidade Sage?

Q12: Que obstáculos encontra ou encontrou e que acredita prejudicarem na participação na Comunidade Sage?

Tema 4 – Motivação

Q13: O que o motiva a participar? (*Por exemplo, dinheiro, desafio, aprendizagem, diversão, etc.*)

Tema 5 - Interface e processo de funcionamento da Comunidade Sage

Q15: Como descreveria, incluindo pontos fortes e pontos fracos mais evidentes, a Comunidade Sage, quanto:

- Ao seu Interface
- Acessibilidade
- Processo de funcionamento
- Opções/funções disponíveis

Q16: Propõe alguma melhoria na comunidade?

Q17: Na Comunidade Sage, que novas opções/funções gostaria de ver adicionadas e que considera úteis?

Tema 6: Finalização

Q18: De uma forma geral, considera que a Comunidade Sage é uma mais-valia? Porquê?

Q19: Em que medida considera que a participação na Comunidade Sage irá contribuir para um melhor serviço?

Q20: Existe mais alguma questão que ache importante referir?

ANEXO B: Guião da entrevista a clientes e parceiros da Sage Portugal que nunca participaram na Comunidade Sage

Domínio 1 – Detalhes do entrevistado

Q1: Qual a sua idade?

Q2: Quais as suas habilitações literárias?

Q3: Qual a localidade onde trabalha?

Q4: Qual a posição que ocupa na empresa onde trabalha?

Domínio 2 – Participação na Comunidade Sage

Q5: Conhece a Comunidade Sage?

Se sim:

Q5.1: Como teve conhecimento da Comunidade Sage?

Q6: Porque nunca participou? *(perguntar apenas se respondeu que tinha conhecimento da comunidade Sage)*

Q7: Estaria interessado em participar/seguir a Comunidade Sage? Porquê?

Se não:

Q7.2: Porquê?

Domínio 3 – Vantagens e obstáculos da Comunidade Sage

Q8: Considera que podem existir benefícios em participar na Comunidade Sage? Se sim, quais?

Q9: Considera que podem existir barreiras/obstáculos para participar na Comunidade Sage? Se sim, quais?

Domínio 4 – Motivação

Q10: O que o motiva a participar na Comunidade Sage?

Q11: Que incentivos o motivariam a colaborar mais na Comunidade Sage?

Domínio 5 - Interface e processo de funcionamento da Comunidade Sage

Q12: Que opções/funções considera que seriam úteis/interessantes e que uma comunidade deveria ter para que fosse interessante para si participar?

Domínio 6: Finalização

Q13: De uma forma geral, considera que a Comunidade Sage é uma mais-valia? Porquê?

Q14: Em que medida considera que a participação na Comunidade Sage irá contribuir para um melhor serviço?

Q15: Existe mais alguma questão que ache importante referir?

ANEXO C: Guião da entrevista a diretores da Sage Portugal

Tema 1 – Detalhes do entrevistado

Q1: Que função desempenha e que departamento representa?

Tema 2 – Conhece a Comunidade Sage

Q2: Tem conhecimento da existência da Comunidade Sage?

Se sim:

Q2.1: Como teve conhecimento da Comunidade Sage?

Tema 3 – Desafios

Q3: Gostaria de propor desafios à Comunidade Sage?

Se não:

Q3.1: Porquê?

Se sim:

Q3.2: Que género de desafios?

Tema 4 – Vantagens e obstáculos da Comunidade Sage

Q4: Considera que podem existir benefícios em participar na Comunidade Sage? Se sim, quais?

Q5: Considera que podem existir barreiras/obstáculos para participar na Comunidade Sage? Se sim, quais?

Tema 5 – Cultura da empresa

Q6: Considera que a cultura da empresa permite integrar este género de comunidades?

Se sim:

Q6.2: Porquê?

Se não:

Q6.1: Que mudança considera que a empresa teria de efetuar para ir de encontro a este género de comunidades?

Tema 6: Finalização

Q7: De uma forma geral, considera que a Comunidade Sage é uma mais-valia? Porquê?

Q8: Em que medida considera que a participação na Comunidade Sage irá contribuir para um melhor serviço?

Q9: Existe alguma questão que ache importante referir?

ANEXO D: Esquematização do conteúdo das entrevistas por temas, categorias e subcategorias resultantes das entrevistas realizadas aos clientes e parceiros da Sage Portugal e respetiva frequência de referência

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência de referência
Como obteve conhecimento da Comunidade Sage	Contacto com a Sage Portugal	-	2
	Consulta no Suporte Sage Online	-	4
Participação	Gostaria de voltar a participar	Continuaria a participar	5
		Como complemento apenas	1
	Porque nunca participou	Não tinha conhecimento da existência	6
	Gostaria de participar	Participaria	6
Benefícios e Obstáculos	Benefícios	Aumentar o <i>know-how</i> e adquirir novos conhecimentos	6
		Partilha de opiniões, informação, ideias e experiências	10
		Resolução de problemas	10
		Conhecer outras pessoas	1
		Comunidade heterogénea	3
		Para além dos benefícios, já era uma necessidade	1
	Obstáculos	Fraca divulgação	6
		Baixa participação	5
		Partilha de informação	4
		Impedimento por parte da entidade patronal	1
		Tempo de demora na resposta	2
		Disponibilidade de tempo	3
		Esquecer da existência da comunidade	1
Interface e processo de funcionamento da Comunidade Sage	Existência de um moderador Sage	-	6
	Divisão por áreas	-	5
	Fraca acessibilidade	-	5
	Fraca visibilidade	-	8

Motivação	Motivação intrínseca	Interesse neste género de comunidades	4
		Alargar conhecimentos	6
		Altruísmo	4
		Curiosidade	4
	Motivação extrínseca	Aumentar o estatuto / reputação profissional	3
		Alargar conhecimentos	6
		Acesso a informação relevante e útil	4
		Acesso gratuito	1
		Resolver os seus próprios problemas / questões	10
		Reciprocidade	5
		Influenciar o desenvolvimento de produtos / serviços	6
		Seguir a Comunidade Sage	5

ANEXO E: Esquematização do conteúdo das entrevistas por temas, categorias e subcategorias resultantes das entrevistas realizadas aos diretores da Sage Portugal e respetiva frequência de referência

Tema	Categoria	Subcategoria	Frequência de referência
Divulgação da Comunidade Sage	Conhecia a Comunidade Sage?	Sim e conhece a estrutura da Comunidade Sage	1
		Sim mas não conhece a estrutura da Comunidade Sage	3
	Como teve conhecimento da Comunidade Sage?	Em conversa informal com a pessoa responsável pela implementação da Comunidade Sage	3
		Pessoa responsável pela criação da Comunidade Sage	1
Promoção da Comunidade Sage	Promove	-	2
	Não promove	-	2
Cultura da empresa	Em fase de transição	-	4
Tarefas / Desafios	Pesquisa de mercado	-	3
	Teste de mercado	-	2
	Comunicar as novidades	-	2
	Sugestões	-	1
Benefícios e obstáculos	Benefícios	Contribui para criar uma relação com os clientes e parceiros	4
		Diferenciador	4
		É uma necessidade	1
	Obstáculos	Falta de divulgação interna	2
		Restrita ao departamento onde foi criada	2
		Nível de participação	4
		Gestão de situações delicadas	3
		Limitada a clientes e parceiros Sage Portugal	2